

FACTORES DEL INDICADOR DE PROGRESO, fip

REFERENCIAL DE PROGRESO EMPRESARIAL



PROPUESTA

PARADIGMA

PARA GENERAR UN

REFERENCIAL DE PROGRESO EMPRESARIAL

FACTORES DEL INDICADOR DE PROGRESO, fip

Proyecto de

IMPLEMENTACIÓN TERRITORIAL Y EN LAS ORGANIZACIONES

La propuesta tiene como finalidad promover un *paradigma* entre los directivos, ejecutivos y expertos para generar un **referencial de progreso empresarial**. El objetivo es compartir experiencias sobre los resultados de la interacción entre los **factores del indicador de progreso, fip**, en los *entornos de trabajo* de las empresas y las organizaciones. Cordialmente, **gracias** por su colaboración y participación.



fip.valor-lider.net

Via Laietana, 32. E-08003 BARCELONA
Tel. (+34) 93 3190909 Fax (+34) 93 3190684

- Acciones -

- I -
PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS
implicación - aportaciones

- II -
DETERMINANTES DEL INDICADOR
interacción - comprensión - aplicación

- III -
COMPARTIR EXPERIENCIAS
ejercicio práctico
entidades promotoras

I. PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

El desarrollo de los factores del indicador de progreso, *fip* cuya valoración persigue este proyecto se fundamenta en una necesidad que han validado todos los directivos y ejecutivos de empresas y entidades que constituyen el núcleo básico de participantes de propuesta, cuyas opiniones han sido evaluadas y sopesadas a través de las actividades de promoción y de desarrollo de la cultura empresarial que la entidad promotora del proyecto lleva a cabo en distintos ámbitos con actividades complementarias.

En este sentido, la necesidad de avanzar desde una perspectiva global e integradora deviene un paradigma de gestión apoyado por un gran número de agentes económicos y sociales, amén de las empresas, organizaciones y expertos con implicación directa en su desarrollo. Se ha postulado incluso como un posible punto de partida de un contrato social con la participación de todos los agentes socioeconómicos.

En el momento de evaluar la utilidad y las posibilidades del paradigma, los **1.175 directivos y expertos de empresas y organizaciones** que han recibido la propuesta del Paradigma coinciden en destacar, como aspectos que aportan un mayor valor al entorno empresarial, las siguientes consideraciones:

- AYUDA A LAS ORGANIZACIONES A VISUALIZAR Y FOCALIZAR LOS PRINCIPALES FACTORES DE PROGRESO, concentrando esfuerzos, generando consensos, unificando lenguajes y formas de comunicación y coordinación entre las personas de un mismo entorno de trabajo.
- POSICIONA A LAS PERSONAS dentro de un marco conceptual que permite acercarse a la globalidad y a la multidisciplinariedad que comportan los entornos empresariales, proponiendo la adopción de una postura receptiva que induzca a la proacción.
- PRESENTA UNA PROPUESTA SIMPLE para abordar la complejidad de las organizaciones mediante una estrategia que propone la interacción de las personas y la interrelación de los conocimientos de las distintas áreas funcionales.
- PROPONE UNA COMPRENSIÓN SISTÉMICA de los entornos empresariales, en los que los factores de progreso manifiestan a la vez unas dinámicas de dependencia-autonomía, de causa-efecto, mostrando en suma la coexistencia de principios antagónicos que pueden inducirnos a una reorganización de nuestros conocimientos y a un posible cambio de paradigma en la gestión empresarial.
- APORTA RESULTADOS PERSONALES, PROFESIONALES Y EMPRESARIALES. *El progreso es también la expresión consciente de la voluntad de las personas.* La posibilidad de afrontar las dificultades y los retos con método y conocimiento de causa fortalece tanto a las personas como a sus organizaciones y repercute en la mejora y el progreso de toda la sociedad, abriendo nuevas vías de interacción y proporcionando nuevas herramientas con las que avanzar con seguridad hacia el futuro.

En el actual contexto de incertidumbre en lo económico y en lo empresarial, el objetivo de las organizaciones es limitar las condiciones de inestabilidad que inciden en sus actividades. Tomar consciencia de este hecho es esencial para el éxito de las organizaciones y un elemento clave para activar los procesos de innovación y desarrollo.

II. DETERMINANTES DEL INDICADOR

1. INTERACCIÓN

Desde muchos puntos de vista constatamos lo complejos e interdependientes que pueden llegar a ser los procesos y sistemas relacionados con las actividades humanas. Podría ser éste el **paradigma** de los retos a los que en la actualidad deben hacer frente las empresas y que, por lo general, suelen ser complejos: transversales, pluridisciplinarios, multidimensionales, globales ... La complejidad aparece cuando existen interdependencias. La estrategia a desarrollar para combatir la complejidad debe basarse más en la capacidad de contextualizar y globalizar los conocimientos que en excesivas formalizaciones o abstracciones. Esta es la base del aprendizaje tanto de las personas como de las organizaciones.

En la era de la información, ésta sólo se convierte en conocimiento útil cuando está organizada, sistematizada, ordenada. Poner en orden las principales ideas y conceptos de la cultura empresarial es, más que un reto, una tarea pendiente y necesaria para facilitar y optimizar el trabajo y desarrollo de los profesionales de la gestión y contribuir al desarrollo sostenible de las empresas. Es necesario **consensuar** un marco de referencia que haga posible un pensamiento sistémico e interrelacionado, que a la vez sea simple y abarcable para ayudar a los directivos a pensar, desarrollar y avanzar.

Las personas son siempre los elementos más importantes de las organizaciones. Principalmente a ellas va dirigido este ejercicio. Empezando por las que ocupan mayores niveles de responsabilidad. Es sabido que, cuando una persona disminuye el nivel de percepción global que tiene de su entorno, disminuye proporcionalmente su sentido de la responsabilidad en relación a los temas que le competen -en consecuencia- cada vez también en menor medida.

Hay que ayudar a las personas que comparten un mismo entorno de trabajo a desarrollar esa visión global, para que sean capaces de descubrir y entender las **interrelaciones** entre todos los factores que afectan a sus actividades y puedan con ello aprovechar las posibles sinergias y formular los necesarios consensos. El paradigma nos propone que pongamos énfasis sobre todo en la estrategia antes que en la planificación. Conectar las disciplinas, los conocimientos y las responsabilidades debe ayudarnos a entender la complejidad y a mejorar nuestra relación con ella. Para ello, debemos ser capaces de generar y aprovechar el entusiasmo de las personas y explotar la fuerza de las ideas y de los conceptos. Además de los contenidos de índole técnico, existe un conocimiento comprensivo que se fundamenta en la comunicación, la empatía e incluso en la simpatía que generan las relaciones interpersonales cordiales.

Por todo ello, y como contribución al desarrollo de la cultura empresarial, la propuesta implícita que incorpora este proyecto es un ejercicio de valoración de los *factores del indicador de progreso, fip*, para el cálculo del indicador, con el fin de conseguir la movilización de las personas de un entorno de trabajo hacia la generación de dinámicas sostenibles y la mejora de la eficiencia de los sistemas desde todos los puntos de vista. Esta es la base de la propuesta de **Paradigma** que incorpora este escrito.

2. COMPRENSIÓN

2.1. VALIDACIÓN DEL MODELO

La propuesta de aplicación del indicador se concibe como un proyecto piloto que persigue plantear y contrastar los principios del paradigma entre los directivos de las organizaciones líderes en sus respectivos entornos.

Los destinatarios son directivos y ejecutivos de organizaciones cuya estrategia empresarial y criterios personales de actuación se han caracterizado por el especial interés mostrado en diversos foros, medios de comunicación y encuentros empresariales sobre los temas y los principios de gestión que plantea el paradigma. Particularmente, las organizaciones convocadas han participado en el Congreso de Factores y Entornos de Progreso que organiza desde hace varios años la entidad que promueve esta propuesta.

El cuerpo teórico recogido en el paradigma es el resultado de un proceso heurístico producto de la experiencia acumulada después de 14 años de desarrollar actividades de dinamización centradas en el desarrollo de la cultura empresarial, en los que se han generado y recogido experiencias procedentes de todos los ámbitos socioeconómicos y de todas las corrientes y metodologías que han incidido en los criterios y las estrategias a aplicar en el campo de la gestión empresarial en cada momento. Como síntesis y común denominador de todas ellas, el paradigma propone el desarrollo y el estudio de la interacción de unos factores en los entornos de trabajo, partiendo de la implicación y la comunicación de los propietarios de los respectivos procesos.

Es pues, sobre la base del consenso y del diálogo entre los directivos y ejecutivos de las organizaciones entre sí y con su entorno, que es posible contrastar, activar y avanzar hacia el progreso.

Generar el *indicador de progreso, fip*, sólo requiere la resolución de una fórmula básica muy sencilla, pero que exige cumplir unos CRITERIOS DE VALIDACIÓN con tres condiciones sobre el método del paradigma: A) **contrastar** el grado de aplicación de un sistema de factores en su entorno de trabajo. B) Durante el proceso de evaluación, **activar** el potencial de energía de los valores para la cohesión de la sociedad. C) Mejorar el nivel de capacidad de **avanzar** con la eficaz garantía de las normas para el futuro de la empresa.

La aplicación de la fórmula de progreso como interacción entre los parámetros de la responsabilidad y la competitividad, aporta resultados personales y corporativos gracias a las respuestas a las siguientes preguntas: 1). ¿Cuál es la finalidad de la propuesta? **Generar** un indicador de progreso empresarial en su entorno de trabajo 2). ¿Cuál es la visión del paradigma? **Reforzar** prácticas convincentes que permitan la superación de dificultades y el aprovechamiento de las oportunidades. 3). ¿Cuál es la misión del referencial? **Relanzar** proyectos consistentes de productos y servicios de valor añadido.

Las valoraciones del indicador obtenidas pueden segmentarse en función de las características de los participantes atendiendo a criterios sectoriales y funcionales, con el fin de definir y acotar escenarios y constatar tendencias en los distintos entornos. Para cada uno de ellos podrán perfilarse los factores de progreso más importantes, así como las estrategias y las mejores prácticas adoptadas, propuestas o consideradas por el sector o ámbito profesional, de forma que puedan ser utilizadas a modo de guía y servir como referencia para futuras mejoras.

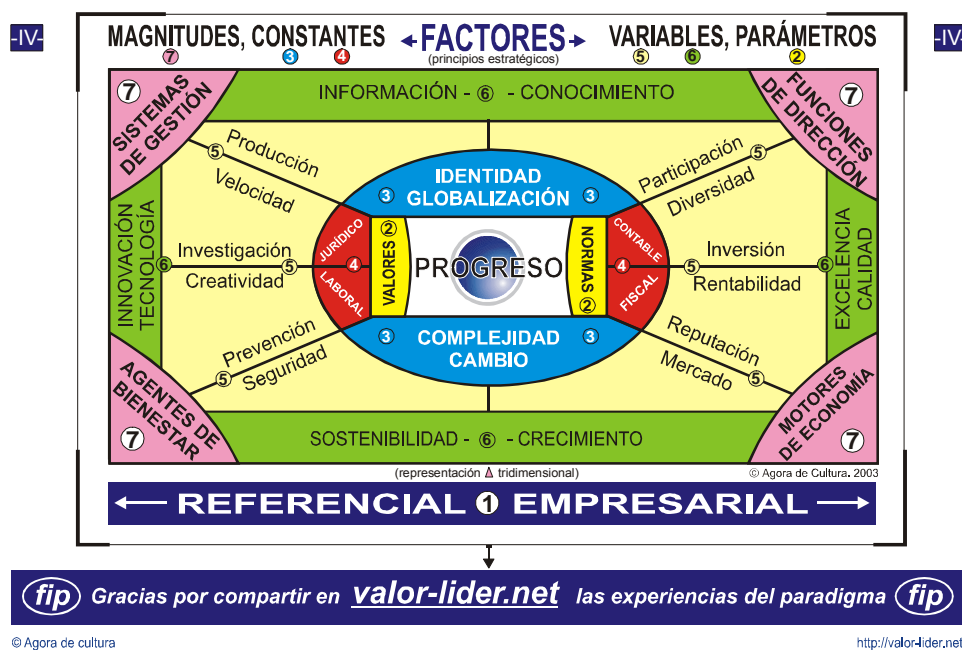
El grado de identificación y de trazabilidad requerido a las valoraciones de los participantes es exclusivamente a nivel del sector económico en el que se centra la actividad de la organización y la función dentro del organigrama de los distintos participantes.

2.2. OBJETIVOS

- Introducir un paradigma de gestión de empresas y organizaciones basado en la capacidad de ponderar e interrelacionar los distintos factores que determinan el **progreso** económico y social, de forma que les permita desenvolverse en entornos complejos e inestables.
- Iniciar el desarrollo de una **metodología** que aporte criterios para fijar las bases y las ideas del paradigma, de forma que puedan ser utilizadas para la orientación de los trabajos y las acciones de las organizaciones a partir de un consenso entre todas las partes.
- Proponer y contrastar un sistema de indicadores como una **herramienta** útil para la reflexión, la coordinación y la mejora de la gestión y las competencias de las organizaciones, de forma que haga posible el despliegue y la introducción de los elementos del paradigma dentro de la estrategia empresarial.
- Elaborar un **indicador** que muestre el posicionamiento de una organización de un sector o de un territorio en relación a sus factores de progreso, mediante la valoración de los factores del indicador de progreso entre una primera muestra de directivos y ejecutivos de empresas y organizaciones líderes de ámbito estatal.
- Compartir una misma **visión** y comprensión de la noción de progreso.
- Determinar los elementos y las **interrelaciones** que permiten a las empresas avanzar y alcanzar nuevas cotas de progreso.

2.3. MAPA DE LOS FACTORES DE PROGRESO

4. Indicador de progreso: sistema de factores y principios estratégicos



3. APLICACIÓN

La aplicación del paradigma y de las dinámicas de progreso que éste genera pueden focalizarse a distintos niveles y escalas dentro del entramado socioeconómico, que va desde una organización o empresa individual hasta todos los sistemas y agentes que actúan dentro de un territorio.

Particularmente, estas son las opciones que revisten mayor interés:

- **Su aplicación a un entorno territorial:** como un referente de cultura empresarial del tejido socioeconómico capaz de aportar aquellas guías, indicadores y criterios para los directivos a partir de una comprensión y una modelización del entorno.
- **Su aplicación dentro de una organización:** como elemento dinamizador y posicionador del actitudes y voluntades que conllevan la consecución y la mejora de resultados.

En todos los casos, la aplicación del paradigma permite concienciar y movilizar personas, procesos y organizaciones hacia una dinámica proactiva y atenta a las nuevas expectativas.

3.1. ENFOQUE SOBRE EL TERRITORIO

Para los gestores con responsabilidades públicas comprometidos en el bien común, el desarrollo de los *factores del indicador de progreso* en entornos territoriales contribuye a generar dinámicas constructivas que involucran a todos sus agentes, favoreciendo la renovación y la actualización de sus estrategias de posicionamiento y de operación hacia la mejora de los resultados.

Ello se consigue mediante estrategias de promoción del *fip* que comportan la realización del ejercicio de valoración de los factores del indicador a través de los medios establecidos para ello. A tal fin, y según lo expuesto hasta ahora, la realización del proyecto contempla genéricamente las siguientes etapas:

- a) **Preparación de los documentos de presentación y de la guía de aplicación del Paradigma.**
- b) **Configuración de la plataforma operativa en Internet / Intranet y diseño del modelo de difusión.**
- c) **Difusión del modelo y obtención de las valoraciones.**
- d) **Contrastar las valoraciones recibidas (mediante entrevista o via Internet)**
- e) **Elaboración del indicador (valoración numérica de los datos)**
- f) **Valoración del Indicador**
- g) **Síntesis y mejoras prácticas. Conclusiones y nuevas perspectivas.**

A continuación se describen brevemente cada una de las diversas etapas.

a) **PREPARACIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE PRESENTACIÓN Y DE LA GUÍA DE APLICACIÓN DEL PARADIGMA.**

Se elabora en primer lugar una documentación para facilitar el conocimiento y la comprensión del modelo a todos los directivos participantes en la propuesta. Ello permitirá su total implicación y la correcta valoración de los factores, a la vez que aportará una mayor homogeneidad a los distintos resultados.

b) CONFIGURACIÓN DE LA PLATAFORMA OPERATIVA EN INTERNET Y DISEÑO DEL MODELO DE DIFUSIÓN.

Con el fin de obtener los máximos resultados con los recursos disponibles y optimizar los costes del proyecto, la práctica totalidad de la operativa de la propuesta se prevee realizarla a través de Internet, implementando para ello un sistema permanente de información y de difusión que incorpore también los formularios para valoración y la cumplimentación *online* del indicador. En los anexos se presenta el diseño básico de estos formularios.

c) DIFUSIÓN DEL MODELO Y OBTENCIÓN DE LAS VALORACIONES.

El colectivo de empresas y directivos invitados a participar en el proyecto está ya disponible. Los puntos de vinculación con la propuesta parten de un colectivo de empresas y directivos altamente implicados con los objetivos de la actividad, que viene refrendada por su participación tanto a nivel personal como corporativo en diversos foros y encuentros empresariales de temáticas afines. Sobre este núcleo, se van a ir incorporando nuevos colectivos de empresarios pertenecientes a las entidades promotoras.

Los mecanismos de coordinación han partido mayoritariamente de entrevistas y contactos personales, disponiendo en la actualidad de una gran base de datos que está a disposición del proyecto por medio de una potente herramienta de comunicación que opera a través de Internet.

Los sistemas y metodologías de comunicación que se establecen entre los participantes en la forma indicada operan de forma bidireccional, de manera que se garantiza una perfecta y eficaz retroalimentación en cuanto a flujos comunicativos se refiere, pudiendo compartir e interactuar en todo momento con la información disponible.

d) CONTRASTAR LAS VALORACIONES RECIBIDAS (MEDIANTE ENTREVISTA O VIA INTERNET)

La misma herramienta de comunicación facilita la realización de comentarios y entrevistas "ad-hoc" para permitir la detección de patrones específicos, pautas operativas de las acciones emprendidas y otros detalles relativos a la implantación del modelo. Una vez realizado el ejercicio práctico y la consiguiente valoración, será de interés recavar las impresiones y consideraciones de índole práctico que van a permitir destacar la utilidad del método.

Para ello se van a mantener contactos a través de Internet, vía telefónica y también encuentros personales individuales o en grupo para monitorizar directamente con los interlocutores los detalles de la implantación.

e) ELABORACIÓN DEL INDICADOR (VALORACIÓN NUMÉRICA DE LOS DATOS)

Uno de los resultados de la propuesta será la elaboración de los distintos valores de los factores del indicador de progreso, entendidos desde la sencillez que asumen los cálculos del indicador. La comparación de los respectivos valores será motivo de estudio y análisis y condicionará las acciones que las organizaciones deban emprender para avanzar y mejorar sus respectivos entornos. Serán, además, los guiones de debate y trabajo para emprender los procesos de innovación y de mejora.

f) VALORACIÓN DEL INDICADOR

Los distintos parámetros relativos a la procedencia de las valoraciones realizadas van a permitir una cierta segmentación de las respuestas obtenidas con el fin de detectar pautas comunes o diferencias significativas al evaluar la interacción de todos los factores en los distintos sectores y áreas funcionales. Todo ello debe reportar conclusiones operativas que redunden en la mejor comprensión y respuesta de las empresas y de los directivos a los retos del entorno.

g) SÍNTESIS Y MEJORAS PRÁCTICAS. CONCLUSIONES Y NUEVAS PERSPECTIVAS.

Documento final que recopila todas las aportaciones recibidas y las valoraciones realizadas. Sirve como documento de difusión de los resultados y de las mejores prácticas detectadas, a la vez que sirve de base para el desarrollo de futuras acciones. El principal mecanismo de difusión de los resultados será siempre a través de Internet.

Durante el desarrollo del proyecto y con el fin de optimizar sus resultados y funcionamiento, pueden deducirse modificaciones operativas en relación a este esquema inicial.

Flexibilidad, generación de sinergias internas y externas y la orientación hacia el cliente o usuario, son tres parámetros fundamentales que caracterizan a las organizaciones capaces de generar entornos de progreso. A tal fin, el Paradigma se propone conseguir una adecuada interacción entre los agentes económicos y sociales, para que posibiliten un marco favorable a la aparición a medio y largo de estas dinámicas. Esta debe ser el principal elemento de esta propuesta.

3.1.1 RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto debe aportar los siguientes resultados:

- a) Aplicación del primer Referencial de Cultura Empresarial: Consolidación de un paradigma de gestión empresarial, conceptualmente centrado en la noción de progreso y, desde el punto de vista operativo, capaz de inducir mejoras dentro de su organización.
- b) Mayor sensibilización de los directivos a los aspectos globales de su gestión y a las consideraciones derivadas de entornos interactivos e inestables.
- c) Valoración de los *factores del indicador de progreso, fip*, atendiendo a las opiniones de las empresas y a los directivos de distintas áreas funcionales.
- d) Conclusiones operativas y valoraciones sobre las tipologías de las interacciones registradas en los distintos entornos.
- e) Construcción y consolidación de entornos de progreso constituidos por los diversos agentes socioeconómicos, con la implantación de las dinámicas internas capaces de mantenerlos.

3.2 ENFOQUE SOBRE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo es implementar los *factores del indicador de progreso* en los entornos de trabajo de la organización con el fin de generar, por medio de los mecanismos indicados, dinámicas constructivas que involucren a todos los miembros del entorno para, entre todos, generar y consensuar estrategias y acciones para mejorar los resultados, alineando personas y procesos en coherencia con los factores de progreso de la organización.

¿Cómo orientar su organización hacia el Progreso? Le proponemos una sencilla herramienta que debe permitirle reflexionar sobre el posicionamiento estratégico de su organización en relación al potencial que ésta tiene para generar progreso, a la vez que profundizar en las interacciones sobre los valores y normas que pueden contribuir a definir las grandes líneas estratégicas que configuran el futuro de su organización.

Partimos definiendo un **entorno de trabajo**. Este puede ser una sección, una área o toda la organización. La aplicación del *fip* parte de una reflexión personal sobre el entorno de referencia. De este modo, el entorno es también un espacio de relaciones personales (y profesionales) cordiales, un espacio que motiva a la reflexión, aglutinando sinergias e inquietudes para compartir y desarrollar ideas y conceptos que conduzcan a la acción. Finalmente, es también la unidad de mejora a la que dedicar la máxima atención desde el punto de vista estratégico y operativo.

¿Cómo implementar estos conceptos dentro de la organización? Mediante un **promotor del entorno** que, a nivel interno, deberá condicionar y dinamizar todas las acciones establecidas.

Ya hemos señalado que la aplicación del *fip* parte de la reflexión individual sobre el grado de aplicación de los factores de progreso de un entorno y de la voluntad de ponerlos en común con el resto de los miembros. De ahí surge la valoración personal de los mismos, y que después conviene que sea debatida con otras personas del mismo entorno para intentar consensuar las acciones de mejora más significativas. Pero se pretende además provocar que todos los participantes, más allá de sus funciones específicas, adquieran una conciencia global acerca de la importancia y de la funcionalidad del conjunto de los factores. Esa pretendida visión general es la base de la interacción de todos los factores que, representados por las distintas personas de la organización, plantea por ejemplo a un miembro del área financiera cuál puede ser su contribución a cuestiones sobre sostenibilidad y crecimiento, sobre prevención y seguridad, o sobre reputación y mercado; procediendo de igual forma con todos los factores con el fin de identificar qué interacciones generan mayor interés, además de conocer los aspectos y condicionantes más significativos de cada función. El *ciclo de progreso: contrastar-activar-avanzar* expresado en el *fip* pretende plasmar esta metodología.

¿Cómo proporcionar a las personas de su organización una visión y unos valores capaces de generar progreso?

Todos los directivos de cualquier organización comprometidos con el futuro de su empresa deben ser capaces de abordar de alguna manera la cuestión planteada. Se dice que estamos en un momento que requiere complejidad en el pensamiento, en la reflexión y en la acción. Tecnología, conocimiento, datos, razón, sentimientos y emociones interactúan además de forma simultánea dibujando un territorio por el que hay que transitar con conocimientos muy diversos.

¿Cómo podemos aproximarnos a un **modelo de gestión** que refleje este dinamismo y pueda ser de alguna utilidad para los responsables de las empresas? Con toda seguridad, no existe una única respuesta. Cada organización apuesta en cada momento por aquellos factores (valores) que

se vislumbran claves para su éxito. Son sus factores de progreso. Avanzar, mejorar constantemente, conseguir con éxito los proyectos y plantearse nuevas metas es un proceso complejo que se rige por la interacción entre las exigencias de la competitividad y la responsabilidad. Esta es la forma de generar progreso.

3.2.1 PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL *fip*

El paradigma de progreso debe ser una herramienta para **generar expectativas y coadyuvar voluntades** dentro de la organización. De ahí que sus planteamientos se presenten de forma reducida y altamente simplificada en relación al potencial de desarrollo y discusión que tienen todos los conceptos por lo menos desde el punto de vista teórico.

La valoración de los conceptos presentados acompañados por unos breves comentarios para ubicar al lector en su significado e intenciones, deben aprovecharse para estimular a grupos de personas a crear y participar de una visión estratégica y operativa de la organización. El proceso parte de la reflexión individual que luego debe ponerse en común con todos los miembros del entorno hasta consensuar acciones operativas. Desde esta perspectiva, se formulan unas posibles etapas para desarrollar el proceso.

1. Considerar el entorno sobre el que desarrollar los trabajos, teniendo en cuenta de que éste constituya un sistema organizativo lo más completo posible. Para ello, se propone convocar a un grupo de personas atendiendo a su función dentro del sistema, y que a la vez compartan procesos operativos dentro de la organización. La figura del PROMOTOR del grupo es esencial para garantizar el buen fin de los mismos. Su principal tarea será consensuar y explicar la **finalidad de la propuesta** a todos los participantes.
2. A la vez, nombrar un comité director formado por los máximos responsables de la organización para que defina los objetivos y las líneas de trabajo. A la vista de los resultados del proyecto, deberá poder tomar las decisiones operativas que puedan derivarse.
3. La valoración del *fip* después de una breve explicación de los conceptos constituye el primer trabajo del grupo. Posteriormente, la discusión de los criterios aplicados por cada persona para cuantificar los distintos factores se utiliza como punto de partida de los debates que deben plantarse con el objetivo de llegar a un **consenso** lo más amplio y justificado posible. De este debate, el promotor debe sonsacar los elementos más destacados y de mayor impacto para la organización.
4. Inicialmente es recomendable no desgranar excesivamente los conceptos hasta su máxima extensión para evitar divagaciones excesivas, y adoptar por ejemplo la descripción propuesta por el diccionario en sus acepciones más aplicadas.
5. Como resultado final básico y tangible cada grupo debe formular, para cada uno de los ocho factores propuestos, los valores, las acciones y los procesos operativos necesarios para conseguir el nivel de progreso deseado.
6. Estas valoraciones pueden repetirse dentro de la organización con los distintos grupos de trabajo definidos para cada entorno. Con un planteamiento de aplicación arriba-abajo, a partir de los grupos iniciales formados por directivos de mayor responsabilidad, resulta primordial reelaborar sus propuestas y contenidos para desplegarlos y consensuarlos con grupos de otros niveles, en función de las personas que en ellos concurren. En todos los grupos, pero especialmente en los encuentros de mayor nivel, es imprescindible asegurar

una composición lo más transversal y representativa de toda la multidisciplinariedad existente en la organización. Cuando se promueve una aplicación de abajo-arriba, deben de preverse los mecanismos para dar respuesta adecuada a las sugerencias y acciones que puedan plantearse.

7. Contrastar – activar – avanzar: Estas son las etapas básicas del *ciclo de progreso* que son necesarias para el avance de la organización. El punto de partida consiste en contrastar individual y colectivamente los principios estratégicos y operativos de los sistemas de gestión, de las funciones de dirección, de los motores de economía y de los agentes de bienestar del entorno u organización para entender sus objetivos y conocer el grado real de aplicación. Posteriormente, en ejercicio de las respectivas responsabilidades, es necesario consensuar las acciones estratégicas u operativas para activar los mecanismos que permitan avanzar hacia el progreso planteando y resolviendo con coherencia y globalidad los conflictos y las cuestiones planteadas.
8. A través de un sistema de comunicación, idealmente una Intranet, el comité director a través del promotor debe ir presentado y comunicando los resultados de los distintos grupos y de las discusiones a los distintos niveles, hasta desarrollar, llegado el caso, un proyecto estratégico de gestión. La estrategia de comunicación incluye tanto elementos pasivos como –y sobre todo– proactivos con todo el colectivo de personas implicado, además de facilitar el *benchmarking* entre las distintas áreas y procesos.
9. El principal elemento del proyecto que se integra en la Intranet se agrupa bajo la denominación de OBSERVATORIO, para presentar de forma gráfica y sistemática el desarrollo, avance y los resultados del proyecto.
10. Durante todo el proceso es muy recomendable establecer una vía (habitualmente telemática) que posibilite los comentarios directos y el *feedback* directamente con el promotor y/o comité directivo.

La metodología descrita sugiere un proceso de abajo-arriba que puede generar consenso y alinear voluntades individuales con políticas de empresa. Cuando el desarrollo estratégico y operativo está ya ampliamente definido por la organización (enfoque *arriba-abajo*), esta metodología puede también aplicarse de forma inversa convirtiéndose en una herramienta ideal para la comunicación y el despliegue de las políticas.

Flexibilidad, sinergias internas/externas y la orientación hacia el cliente o usuario, son tres parámetros fundamentales que caracterizan a las organizaciones capaces de generar entornos de progreso. Todos los modelos que se nos proponen pasan por conseguir una adecuada interacción con el colectivo de personas de la organización. Esta debe ser el principal elemento de esta propuesta.

3.2.2 RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto debe aportar los siguientes resultados:

- a) Aplicación del primer Referencial de Cultura Empresarial: Consolidación de un paradigma de gestión empresarial, conceptualmente centrado en la noción de progreso y, desde el punto de vista operativo, capaz de inducir mejoras dentro de su organización.

- b) Mayor sensibilización de los directivos a los aspectos globales de su gestión y a las consideraciones derivadas de entornos interactivos e inestables.
- c) Valoración de los *factores del indicador de progreso, fip*, atendiendo a las opiniones de las empresas y a los directivos de distintas áreas funcionales.
- d) Conclusiones operativas y valoraciones sobre las tipologías de las interacciones registradas en los distintos entornos
- e) Construcción y consolidación de entornos de progreso dentro de la organización, con la implantación de las dinámicas internas capaces de mantenerlos.
- f) Consecución de resultados personales y corporativos.
- g) Óptimo despliegue de las políticas de la organización.



III. COMPARTIR EXPERIENCIAS

1. ESQUEMA BÁSICO APLICATIVO INTERACTIVO EN INTERNET

fip FACTORES DEL INDICADOR DE PROGRESO fip

REFERENCIAL DE PROGRESO EMPRESARIAL



Estimado/a señor/a:

El XIV CONGRESO es un encuentro de directivos y ejecutivos que tiene como misión promover un paradigma para generar un **referencial de progreso empresarial**.

Su objetivo es compartir experiencias sobre los resultados de la interacción entre los factores del indicador de progreso, fip, en los entornos de trabajo de empresas y organizaciones.

Cordialmente, gracias por su participación.

PROPUESTA DE PARADIGMA

PASO 1 de 3:

Definir su *entorno de trabajo* según la función profesional ejercida y el sector empresarial al que pertenece.

PASO 2 de 3:

Valorar los resultados de la *interacción* de los factores de progreso que aplican en su entorno.

PASO 3 de 3:

Visualizar los *índices del indicador de progreso* y los parámetros de responsabilidad y competitividad que caracterizan la cultura de su entorno de trabajo, para **contrastar, consensuar y activar** las acciones que le permitan **avanzar** de forma sostenible y generar resultados personales y corporativos.

Ejerza de **PROMOTOR**
de su entorno de trabajo

SALIR

CONTINUAR

fip Gracias por compartir en valor-lider.net las experiencias del paradigma fip

fip FACTORES DEL INDICADOR DE PROGRESO fip

REFERENCIAL DE PROGRESO EMPRESARIAL

PASO 1 de 3:

Los **códigos de la relación** identifican la actividad profesional, el ámbito empresarial y las organizaciones **en que usted está implicado**.

Puede marcar el signo en su entorno de trabajo

CLASIFICACIONES DEL ENTORNO SOCIOECONÓMICO			
Directivos y expertos		-A-	
01	Gerencia, dirección general	<input type="checkbox"/>	
02	Relaciones externas	<input type="checkbox"/>	
03	Finanzas y tesorería	<input type="checkbox"/>	
04	Recursos humanos	<input type="checkbox"/>	
05	Comunicación y marketing	<input type="checkbox"/>	
06	Dirección de I+D+i	<input type="checkbox"/>	
07	Logística y compras	<input type="checkbox"/>	
08	Riesgos laborales	<input type="checkbox"/>	
09	Medio ambiente	<input type="checkbox"/>	
10	Innovación y tecnología	<input type="checkbox"/>	
11	Calidad y excelencia	<input type="checkbox"/>	
12	Sistemas de información	<input type="checkbox"/>	
13	Producción y fabricación	<input type="checkbox"/>	
		-B-	
		Empresas y sectores	
	<input type="checkbox"/>	Administración pública	01
	<input type="checkbox"/>	Economía social	02
	<input type="checkbox"/>	Cultura - educación	03
	<input type="checkbox"/>	Automoción - metal	04
	<input type="checkbox"/>	Comercio - turismo	05
	<input type="checkbox"/>	Sanidad - alimentación	06
	<input type="checkbox"/>	Construcción - transportes	07
	<input type="checkbox"/>	Medios de comunicación	08
	<input type="checkbox"/>	Tec. Información y comunic.	09
	<input type="checkbox"/>	Química - textil	10
	<input type="checkbox"/>	Banca y seguros	11
	<input type="checkbox"/>	Empresas industriales	12
	<input type="checkbox"/>	Servicios empresariales	13
		-C-	
		Instituciones, entidades y organizaciones	
01	Organizaciones sindicales	<input type="checkbox"/>	02
03	Centros promoción económica	<input type="checkbox"/>	04
05	Escuelas de negocios	<input type="checkbox"/>	06
07	Fundaciones privadas y ONG	<input type="checkbox"/>	08

Promotor
de progreso

Referencias

Comentarios

SALIR

CONTINUAR

Por favor, remítanos sus comentarios y sugerencias

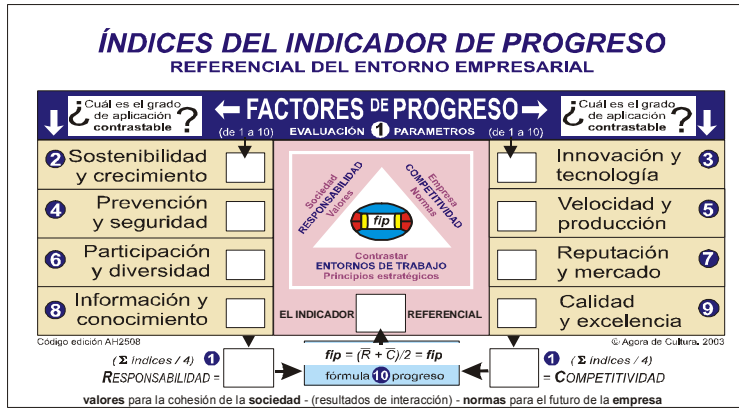
fip Gracias por compartir en valor-lider.net las experiencias del paradigma fip

1. ESQUEMA BÁSICO APLICATIVO INTERACTIVO EN INTERNET (Cont.)

fip **FACTORES DEL INDICADOR DE PROGRESO** **fip**
REFERENCIAL DE PROGRESO EMPRESARIAL

PASO 2 de 3:

Cumpliendo tres exigencias, la comprensión clara de los **conceptos**, el proceso inductivo del **método** y la evidencia objetiva del **criterio** de coherencia, PUEDE COMPROBAR los índices del **grado de aplicación** de los **factores de progreso** en su ENTORNO DE TRABAJO.



[Referencias](#)

[Comentarios](#)

SALIR

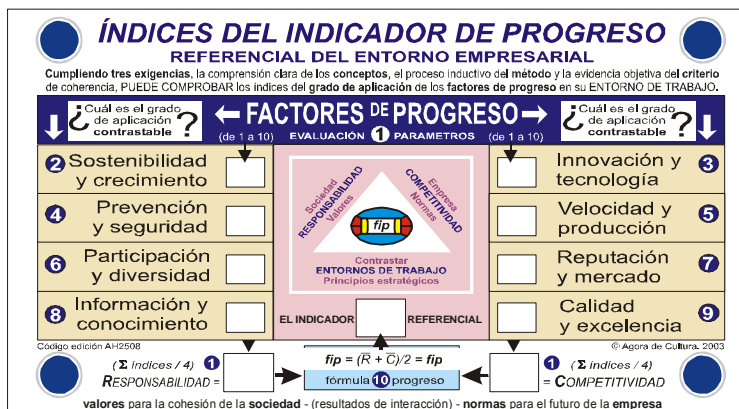
CONTINUAR

fip Gracias por compartir en valor-lider.net las experiencias del paradigma **fip**

fip **FACTORES DEL INDICADOR DE PROGRESO** **fip**
REFERENCIAL DE PROGRESO EMPRESARIAL

PASO 3 de 3:

A continuación se presenta el valor del indicador de progreso, **fip**, de su entorno de trabajo como resultado de la interacción de los parámetros de responsabilidad y competitividad. Éste y los respectivos índices sirven de excusa para actuar y generar resultados profesionales y corporativos.



[Sugerencias](#)

[Referencias](#)

[Comentarios](#)

SALIR

IMPRIMIR

CONTINUAR

[Por favor, remítanos sus comentarios y sugerencias](#)

fip Gracias por compartir en valor-lider.net las experiencias del paradigma **fip**

2. CONGRESO DE FACTORES Y ENTORNOS DE PROGRESO

REFERENCIAL DE PROGRESO EMPRESARIAL Factores del Indicador de Progreso

COMISIÓN PROMOTORA



El proyecto, liderado por la entidad que suscribe esta documentación, además de las entidades y las empresas promotoras cuenta especialmente con la confianza y el reconocimiento sobre la utilidad de la propuesta planteada como fórmula para el avance de la cultura empresarial, por los **SINDICATOS** (UGT y CCOO), la **PATRONAL** (CEIM y Fomento del Trabajo) y las **CAMARAS DE COMERCIO** de Madrid y Barcelona como instituciones más destacadas.