

## Innovación, Productividad y Competitividad en España: los desafíos para la formación ejecutiva

Prof. Guillermo Cardoza  
Instituto de Empresa



[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)

### Temas

1. Recursos humanos y productividad en España
2. Límites del modelo tradicional de Formación Ejecutiva
3. El Programa CHIC: integrando conocimiento, emoción y entorno



Lectura1

[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)

## 1- Muchas horas y baja productividad: la paradoja española

- En España se trabaja 39,6 h/sem frente a las 37,3 de la UE
- Pero la relación entre lo que se produce y los medios que se emplean (productividad) es más baja que en otros países.
- Sólo el 61% de las horas trabajadas en España son realmente productivas. De 225 días sólo 137 son productivos
- El coste anual por baja productividad en España se sitúa en 70.000 millones de euros (8% PIB)

Fuentes: Eurostat (2005) y Proudfoot Consulting, Estudio de Productividad, 2005

Lecturas 2.3.4.5



guillermo.cardoza@ie.edu

## 1- Factores de baja productividad en España

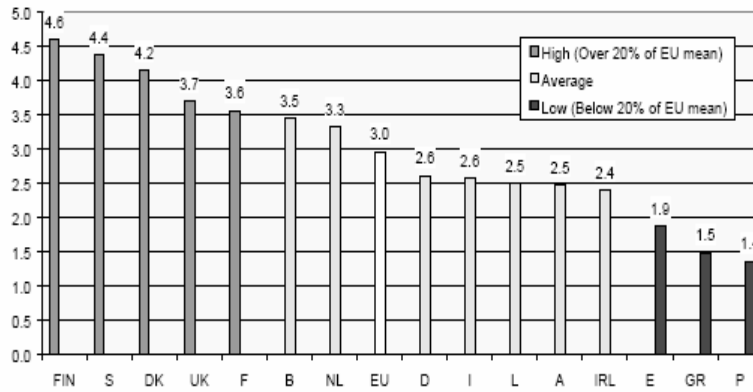
- Bajos niveles de educación
- Escasa I+D+i
- Mala planificación
- Baja calidad de la gestión operativa
- Escasa supervisión de los trabajos que se realizan
- Comunicación interna ineficiente
- Bajo grado de compromiso de las personas
- Deficiencias de los sistemas informáticos



guillermo.cardoza@ie.edu

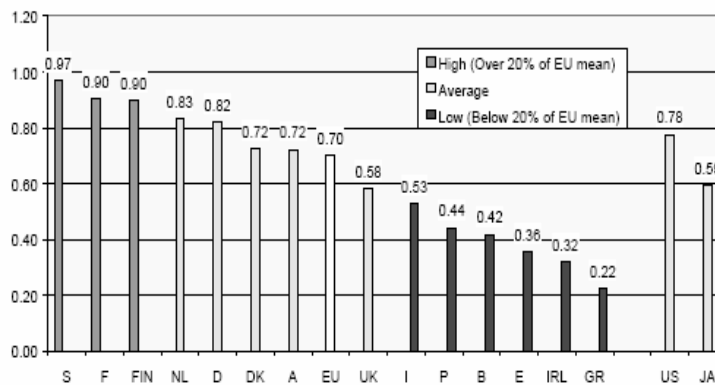
## 1- Porcentaje del empleo total en servicios de alta tecnología

1.4 Percent of total employment in high-tech services



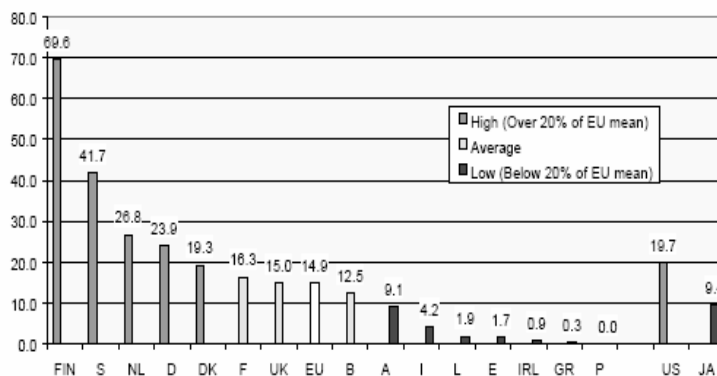
## 1- Gasto público en I+D como porcentaje del PIB

2.1 Government R&D expenditure as a percentage of GDP



## 1- Aplicaciones de patentes en alta tecnología por millón de habitantes

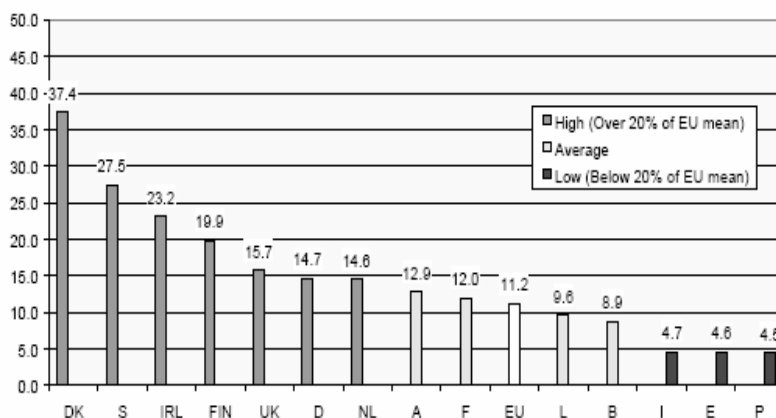
2.3 Patent applications in high tech classes per million population



guillermo.cardoza@ie.edu

## 1- Porcentaje de PYMEs en proyectos cooperativos de innovación

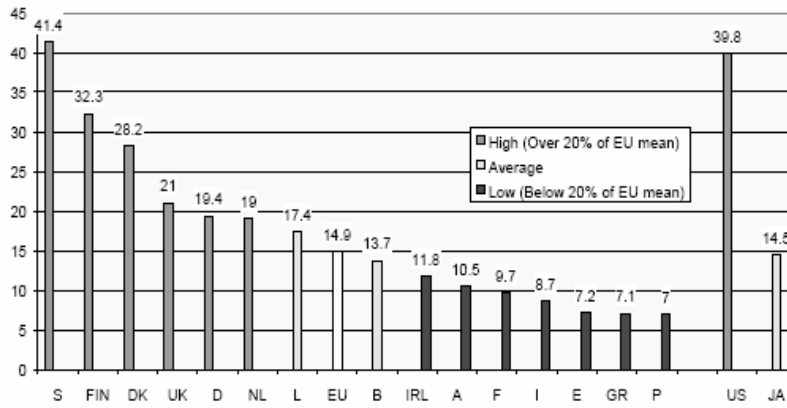
3.2 Percent of all manufacturing SMEs involved in innovation cooperation



guillermo.cardoza@ie.edu

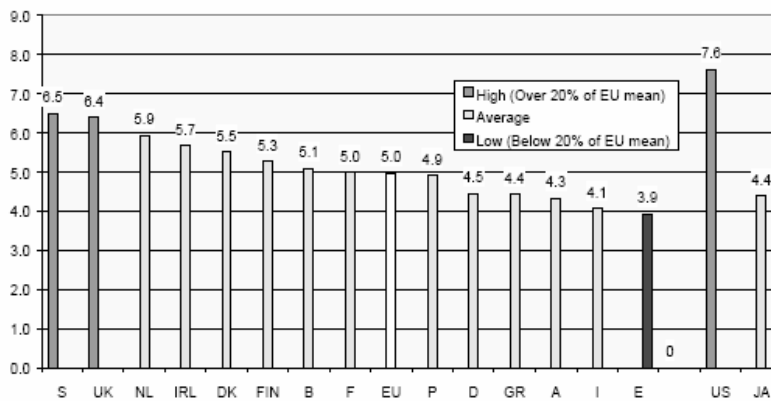
## 1- Usuarios de Internet por 100 habitantes

4.4 Internet users per 100 inhabitants



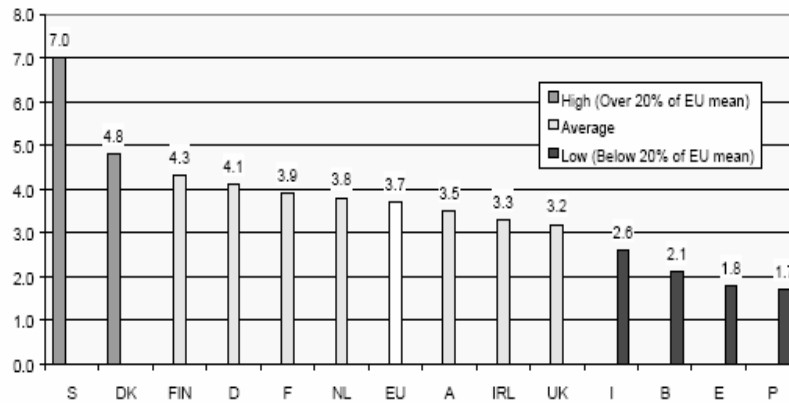
## 1. Inversión en TIC como porcentaje del PIB

4.5 ICT expenditures as a percentage of GDP



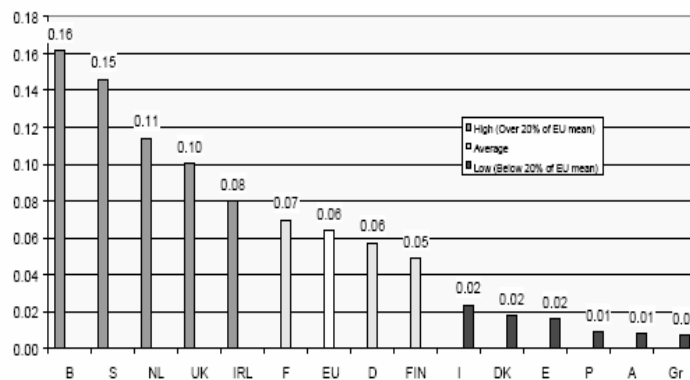
## 1. Gasto en innovación como porcentaje de los ingresos en manufactura

3.3 Innovation expenditures as a percentage of all turnover in manufacturing

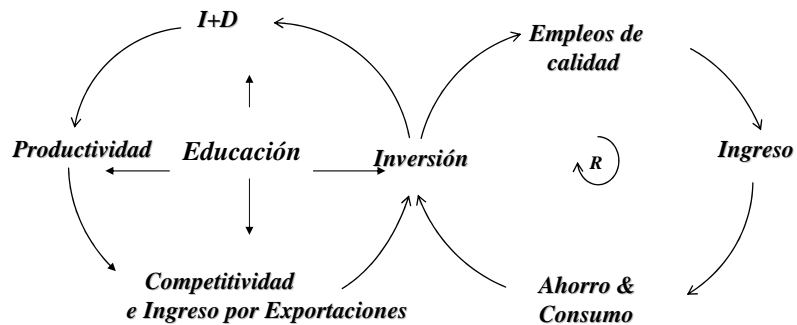


## 1. Inversión en capital de riesgo en empresas de tecnología como % del PIB

4.1 Venture capital investment in technology firms as a percentage of GDP



## 1- Círculo virtuoso de educación, competitividad y crecimiento



Lecturas 6,7



guillermo.cardoza@ie.edu

## 1- Formación, innovación y competitividad en España: relación dinámica

- España ocupó el puesto 38 en el ranking de competitividad mundial en el año 2005 (en el 2004 el 31)
- La calidad de los recursos humanos es el factor determinante de la competitividad
- La innovación es la mejor garantía para la supervivencia y expansión de las empresas españolas

"La innovación en el siglo XXI", IBM, el Instituto L.R. Klein de la UAM



guillermo.cardoza@ie.edu

## 1- Amenazas y retos para la economía española

- **Agotamiento de las fuentes tradicionales de crecimiento**
  - Fondos estructurales UE
  - Turismo
  - Emigración
- **Deslocalización**
- **Demografía e Inmigración**
- **Factores culturales de entorno y organización**

Lectura 8. ppt



[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)

## 1- El entorno actual de las empresas se caracteriza por...

- **Creciente competencia global**
- **Ciclos de vida de productos más cortos**
- **Mercados fragmentados de clientes más exigentes**



[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)



**1- Para sobrevivir en este entorno las empresas necesitan líderes que..**

- **Solucionen problemas cada vez más complejos y cambiantes**
- **Se comprendan ellos mismos**
- **Comprendan las necesidades de la empresa y los entornos**
- **Construyan redes de grupos diversos con motivaciones y culturas distintas**
- **Puedan implementar el cambio a través de la innovación**



[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)

**1- En este contexto, es necesario responder dos preguntas claves..**

- **Qué se debe hacer para incrementar el retorno a las inversiones en Executive Education, de manera que genere el valor que las compañías buscan?**
- **Cómo puede ser aplicado este conocimiento en mi empresa o actividad?**



[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)

## Temas

1. Recursos humanos y productividad en España
2. Límites del modelo tradicional de Formación Ejecutiva
3. El Programa C&HIC: integrando conocimiento, emoción y entorno



guillermo.cardoza@ie.edu

## 2- Sin embargo, el modelo tradicional de Executive Education...

- Proviene de cursos académicos y se imparte como serie de conferencias
- Formación desvinculada de la estrategia de la empresa
- Enfoques generalistas de difícil aplicación en problemas concretos
- Falta de herramientas de diagnóstico para identificar necesidades reales
- Baja personalización y énfasis en aspectos teóricos
- Diagnóstico superficial de los resultados de los programas
- Bajo impacto en la productividad y ROI



guillermo.cardoza@ie.edu

## 2- Como consecuencia, los directivos...

- Desconfían de la 'lógica pura' del modelo tradicional
- Buscan formación orientada a diseñar e implementar soluciones y alternativas

## Temas

1. Recursos humanos y productividad en España
2. Límites del modelo tradicional de Formación Ejecutiva
3. El Programa Competencias y Habilidades para la Innovación y la Competitividad - CHIC: integrando conocimiento, emoción y entorno

#### 4. CHIC: definición y metodología

**Definición:** Modelo de aprendizaje que aprovecha los problemas y oportunidades de las empresas para diseñar los programas de formación sobre innovación y gestión de la competitividad.

**Metodología:**

- Involucra equipos de ejecutivos responsable de explorar en detalle y proponer e implementar soluciones a problemas y/o oportunidad reales de la empresa.
- Cuestionamiento, escucha activa y la reflexión
- Incluye la tutoría de un *coach* para maximizar el aprendizaje.



[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)

#### 4. Beneficios para los directivos participantes

- Aprendizaje de conceptos y técnicas de gestión de la I+C a través de la resolución de problemas reales de la empresa
- Contacto con personas de otras funciones / divisiones
- Desarrollo de habilidades para la I+C (Aprendiendo a aprender)



[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)

#### 4. Beneficios para la empresa

- Más valor por el tiempo y el dinero invertido: diagnóstico + formación + soluciones
- Aprendizaje, aplicación y difusión de herramientas, conceptos y modelos de gestión de la I+C a través de la resolución de los problemas reales
- Formación de equipos de I+C de alto rendimiento y aumento de capacidades de gestión de la Innovación y la Competencia



[guillermo.cardoza@ie.edu](mailto:guillermo.cardoza@ie.edu)