

Trabajamos para mejorar



Para seguir mejorando la calidad de nuestro servicio, estamos trabajando en nuestras instalaciones. Por este motivo, nos vemos obligados a interrumpir temporalmente el suministro eléctrico. Si el trabajo finalizara antes de la hora indicada, restableceremos el servicio de forma inmediata y sin previo aviso.

Día 27 de Octubre
De 00,01 a 07,00 horas

DURANGO

c/ Antso Estegiz Zumardia, 11,13,15,17,19,21; Errentenxu, 24,26,28; Santa Susana Kalea, 2,4,6; Larrasolaeta, 3,5,9,11,13.

De 01,00 a 01,30 horas

ERANDIO

c/ F tina, 3,5.

ERANDIO - LUTXANA ENEKURI

c/ Enekur, 3,5,7,11,13; F tina, 2,3,5,9,11.

BILBAO

c/ Alto de Enekuri, 13.

De 02,00 a 02,30 horas

c/ Juan de Antxeta, 1,4; Novelista Navarro Villoslada, 14; Orixe, 6.

De 03,00 a 03,30 horas

c/ Erronkari, 1 al 8; Orixe, 1,3,5; Pintor Antonio Guezala, 1,3,5,7,9,11,13; Pintor Tellaetxe, 1 al 9,11,13.

De 04,00 a 04,30 horas

c/ Intxorta Monte, 1,3,5; Martín Barua, 2; Monte Eretza, 1,3; Monte Sabigain, 1,3.

De 08,00 a 09,00 horas

c/ Miraflores, 105; Venta Cuerno, 2.

De 09,00 a 10,00 horas

c/ Aluzeta Bidea, 33,35; Artzabidea, 29; San Antonio, 1.

De 08,00 a 12,00 horas

c/ Nocedal, 68,70.

OR TUILLA

SANTURTZI

c/ Antonio Alzaga, 97,101,109,134,136,138,142; Barral, 2,4,8,16,18; Ind. El rbol, 5,13,19; Toceado, 2.

De 09,00 a 13,00 horas

ZARATAMO

c/ Atxeta, 2; Burbustu, 1 al 7,830; Gutiole, 0,SN,1,1PR,2,3,4,5,6,8,9,251,255,830,2; Moyordin (Arrigorriaga), 28; Moyordin Barrondo, 0,SN,28; Urdinbide, 1,2.

Día 28 de Octubre

De 01,00 a 01,30 horas

BILBAO

c/ Autonom a, 46; Doctor Arelliza, 45; General Egu a, 8,10; Manuel Allende, 20,21,23,24,26; Gregorio de la Revilla, 30,32,34; P rez Gald s, 6,10,13.

De 02,00 a 02,30 horas

c/ Autonom a, 58,60,62; General Egu a, 13,15,19,20,21,27,28,36; Mar a D az de Haro, 47,51,53,56,57,60.

De 02,30 a 03,00 horas

c/ General Egu a, 21,22,24,26,27,28,30,34,36; Mar a D az de Haro, 41,43,45,51,53 al 56; Santutxu, 61,2.

De 03,45 a 04,15 horas

c/ Gord niz, 4,5,6,7; Iparragirre, 48,50,52; San Mam s, 34,37; Uhag n, 2,4.

De 04,15 a 04,45 horas

c/ Gord niz, 7; Iparragirre, 52; San Mam s, 37,41; Uhag n, 2,4.

De 10,00 a 11,00 horas

c/ V a Vieja de Lezama, 72,76,77PR,78,82,88,90,104,106,108.

Día 29 de Octubre

De 01,00 a 01,30 horas

GALDAKAO

c/ Egia, 9A.

BILBAO

c/ Zumaita, 20,22; Zumalac rregui, 93,95,97,99; Zurbaran, 2,4.

De 02,00 a 02,30 horas

c/ San Isidro, 13,15; Zumalac rregui, 109,111,113,119,121.

De 03,00 a 03,30 horas

c/ Enrique Ibarreta Uhag n, 1; Santa Clara, 1,3,5,7,9,14.

De 04,00 a 04,30 horas

c/ Maestro Mendin, 4,6,8.

De 09,00 a 11,00 horas

MENDATA

c/ Elealde, 0,SN,1,1,1,2,2PC,2PR,2,1,3,4,4,1,5,6,6,10,6,3,6PR,2,6PR,10,6,8,6,7,6,6,6,5,6,4,6,2,6,1,7,8,9,10,10BI,12,13,14,14,1,15,16,17,38,39,45,48,50; Mandatun, 11,24,25,25,1,26,26,4,28 al 31; Prolongaci n de Elealde, 1,2,3,3PR,4,5,6; San Miguel, 1A,1B,3,5,6,7,10A,10B,11A,11B,12.

Día 30 de Octubre

De 00,01 a 07,00 horas

DURANGO

c/ Artealea, 2,4,6,8,10,12,14,16,17,18,20 al 31,33,33A,35,36,37,39,1,41; Baibino Garitaonandia, 3; Barrenkalea, 2,4,6,12,16,18 al 22,24,26 al 30,32,33,34,36,38,38BI,40,42; Bartolome Ertzula, 1; Goienskalea, 6,8 al 18,20,22,24,28; Intxaurrondo, 4; Kalebarria, 38,40,42,44,46; Pnondo, 1 al 5; San Mart n Ataria, 1,2,3; Lariz Torre, 1,2,4; Sanagustinalde, 5; Santa Ana, 1 al 5,7; Santanosta, 2,6; Txiki Otaegi, 4; Zeharkalea, 1,2,3,5,6,7,9 al 13.

AMOREBIETA - ETXANO

c/ La Tejera, OPR.

De 09,00 a 09,30 horas

ARCENALES - TRASLAVIÑA

c/ La Paraya, 54,55,830

ARCENALES - SAN MIGUEL DE LINARES

c/ Cotarros, 77,78,79,830; Orcasitas, 68 al 73,830; Travesedo, 81,82,830,890.

SOPUERTA - MERCADILLO

c/ La Herbosa, 38.

De 09,00 a 11,15 horas

BARAKALDO

c/ Mar a Auxiliadora, 2,5,7,9,11,13,15,25; Pormetxeta, 5,7,9,11,13 al 16,18; Portu, 2,4; Ram n Zabaio, 2; Rontegui, 21,23,25,27.

LUIS HUETE PROFESOR DEL IESE Y CONSULTOR EMPRESARIAL

«Sólo innova quien tiene muy buenos líderes»

«Hay mayor capacidad para regenerarse en la empresa mediana», dice el analista, que participó en un congreso en Bilbao

I. BERNAL BILBAO

El 'Business Global Conference' cerró ayer en Bilbao su cuarta edición. Durante dos jornadas, expertos internacionales reunidos en el Palacio Euskalduna han debatido acerca de una cuestión clave de cara a los cambios económicos propiciados por la globalización: «Quién innova y cómo». Para Luis Huete, uno de los consultores empresariales más reconocidos en España, «no innova quien tiene recursos, sino quien tiene recursos y valores».

«¿Dónde podemos encontrar hoy la innovación?»

«Curiosamente, innovan mucho las empresas medianas. Ojalá nos propusiéramos como país contar con empresas de tamaño mediano muy vigorosas, muy bien dirigidas, con una estrategia de internacionalización muy robusta, como sucede en Alemania o Italia. Todas las afirmaciones hay que hacerlas con muchos matices, porque hay muchos sectores, pero las medianas son las empresas con más capacidad para regenerarse. Las empresas grandes adolecen muchas veces de un cierto distanciamiento hacia los mercados locales y una cierta jerarquización que hace que no sean comercialmente muy innovadoras. En el otro extremo, están las empresas pequeñas, a las que el tamaño les impide destinar los recursos suficientes para emprender la innovación.»

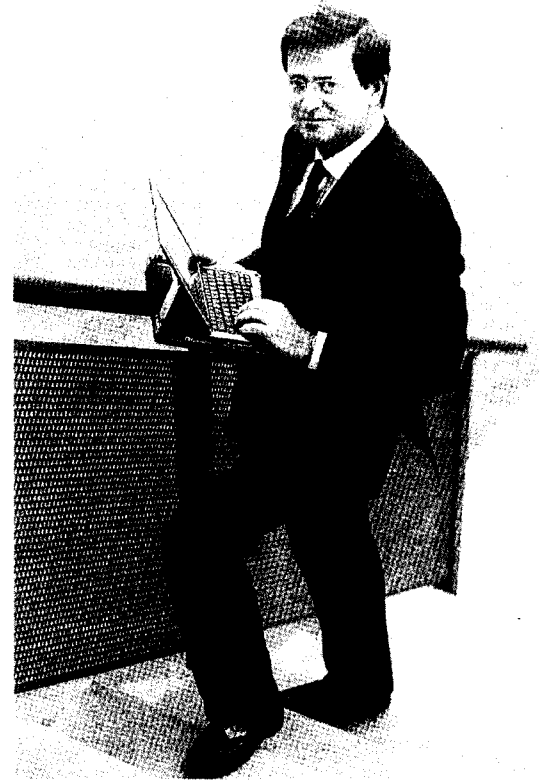
«¿Qué hace falta para ser innovador?»

«Es necesario tener asentados una serie de criterios para priorizar, para evaluar las alternativas, y hace falta tener unos procedimientos internos que favorezcan la existencia de visionarios-tecnólogos y que les dejen poner en marcha una serie de ideas.»

Relevo generacional

«¿Se pueden incorporar esos valores en empresas que hasta ahora no los han tenido?»

«Es un proceso que requiere de mucho liderazgo. Al final te encuentras con que quien innova es sólo quien tiene líderes muy buenos; quien cuenta con líderes que entienden que tienen dedicar una parte de su tiempo a las operaciones del día a día, pero que también entienden que hay que hacer otro tanto con el futuro, la estrategia, el desarrollo del producto, del mercado, los nuevos posicionamientos... El clima que se genera en torno a un líder que permite que no todos los factores se midan en el presupuesto es muy importante. Implantar estos procesos de cambio en empresas que no tienen esta cultura supone tener que trabajar uno a uno con todos los miembros



Luis Huete posa a la entrada del Palacio Euskalduna. / JORDI ALEMANY

del equipo directivo para hacer que cambien. Y no es fácil porque son personas que ya tienen asumida una forma de trabajar. La innovación se ve favorecida por los relevo generacionales.

«Es decir, que si una empresa que no innova quiere empezar a hacerlo prácticamente está obligada a cambiar de líder.»

«Es adonde te lleva la lógica.»

«¿Y cómo se acoge esta conclusión en una empresa?»

«Pues es un dilema. A veces la persona en cuestión decide facilitar el proceso y tiene la generosidad de ceder a otros el protagonismo, pero también hay gente que no ve que se ha convertido en un problema. Hay quien acaba utilizan-

do las empresas como medio para satisfacer sus carencias emocionales. La empresa les hace sentirse importantes y no saben satisfacer estos deseos, que son muy legítimos, desde otros ámbitos u otras figuras que no sean la del líder de una empresa.»

«¿Cómo se toma el trabajador de base estos cambios en la forma de trabajar?»

«A veces los directivos se quejan de que tienen una plantilla poco productiva o con poca iniciativa, pero ese es el resultado de cómo se les ha dirigido, lo que nos lleva a que hay que cambiar los modelos de dirección y crear estímulos. Hay que procurar que la gente entienda la seguridad de una forma distinta a como lo hacemos hoy; la seguridad laboral se debe asentar en la confianza en uno mismo, en su capacidad para adaptarse.»

«¿La edad es un factor que limita la capacidad de innovación?»

«Por desgracia la edad suele estar relacionada con el no deseo de cambiar y la empresa asume que cuanto más edad tienen menos versátiles eres. Pero es algo que también depende de si esa persona se ha instalado en una lógica de progreso o en una lógica estática. Sin embargo, hay cantidad de gente con años que ha conseguido que la edad sea un factor que les ha dado experiencia y capacidad para discriminar lo que es trigo y lo que es paja, que es algo que en estos procesos de cambio a veces no se aprecia fácilmente. Esa gente es extraordinariamente útil porque aporta mucho sentido común y mucha credibilidad.»

EL PERSONAJE

► **Luis Huete** es profesor del IESE desde 1982 y dirigió su MBA entre 1988 y 1991. Ha dado clases en la Harvard Business School (Boston), el ESMT (Berlín) y la Thunderbird (Ginebra), entre otros.

► **Consultor:** en 25 años ha asesorado a más de 400 empresas.

► **Es autor** de nueve libros, entre los que destacan 'Ilusión y beneficios', 'Clinting' y 'Servicios y beneficios'. Acaba de publicar 'Construye tu sueño'.

«La seguridad debe asentarse en la confianza en uno mismo»