

# Índice

---

<b>PRÓLOGO</b> .....	IX
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	XXV
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XXVII

## PARTE PRIMERA

### CAPÍTULO 1. UN MODELO PARA INNOVAR

1. Innovación: estructura, método, valores .....	1
2. Un modelo de progreso .....	2
3. Innovando desde la experiencia .....	6
4. Cliente <i>¿versus?</i> proyecto.....	10
5. La ruta de la calidad a la innovación.....	15
6. De la comunicación a la innovación .....	19
7. Estilo de dirección: la variable errática .....	24
8. Valores e innovación .....	28
9. Hacia un modelo de innovación .....	31
10. Recapitulando .....	38
Bibliografía.....	40
Anexo I. La rosa de los vientos: qué es y cómo se hace .....	43
Anexo II. De las patologías institucionales .....	46
Anexo III. Hacia un modelo de desarrollo directivo .....	54
Anexo IV. Algunas fórmulas para despertar a Blancanieves.....	64
Anexo V. Actitudes directivas para conocer nuestra caja negra.....	68
Anexo VI. Calidad, comunicación y cliente.....	71

### CAPÍTULO 2. EN BUSCA DE UNA METODOLOGÍA DE INNOVACIÓN

1. Redes interempresariales e innovación: fundamentos de una metodología ...	80
2. Principios-fundamentos de la metodología en red .....	89

## VI Innovación y gestión del conocimiento

3. Un objetivo central de los procesos innovadores: el estilo de dirección y de gerencia .....	99
4. El cliente como oportunidad .....	104
5. Metodología y sistema de valores .....	105
6. Modelo metodológico .....	109
7. Haciendo una recapitulación del Capítulo .....	120
Anexo I: Diseño y praxis: un proceso global .....	134
Anexo II: Aprendiendo de la experiencia: roles y correspondencias. Actores y <i>setting</i> para un proceso de autoaprendizaje .....	140
Anexo III: Caminos del aprendizaje en/de la experiencia: ciclos productivos y ritmos.....	150
Anexo IV: Orientaciones metodológicas para los profesores-facilitadores ....	158

### **CAPÍTULO 3. SISTEMAS Y HERRAMIENTAS DEL MODELO DE INNOVACIÓN**

1. Introducción .....	165
2. Sobre herramientas para la gestión de la innovación .....	166
3. Sistema de indicadores para análisis y diagnóstico del estado de innovación (SIDI).....	173
4. Grupo de trabajo, conocimiento e innovación .....	197
5. Del grupo de trabajo a las redes .....	225
6. Dinamizadores de la innovación: recursos para innovar.....	232
Anexo I. Metodología y antecedentes del grupo de trabajo.....	253
Anexo II. Orientaciones metodológicas para los profesores-facilitadores.....	258

## **PARTE SEGUNDA**

### **CAPÍTULO 4. HERRAMIENTAS Y SISTEMAS PARA LA INNOVACIÓN**

Introducción .....	267
Guillermo Bosowsky: <i>La investigación de públicos y cambio cultural en marketing como motor de la innovación</i> .....	271
Andrés Fernández Romero: <i>Proyecto de empresa. ¿Cómo hacer un proyecto de empresa innovador?</i> .....	286
Juan Báez: <i>Técnicas cualitativas en la gestión del cliente y de la empresa innovadora</i> .....	295
Ernesto Herrero: <i>Habilidades innovadoras de dirección: La comunicación interpersonal</i> .....	314
Eva Carballo y Roberto Carballo: <i>Gestión por Competencias en una Pyme. Ruta metodológica y aprendizajes</i> .....	333

Anexo I. La calidad de las organizaciones y responsabilidad social-corporativa .....	348
--	-----

**CAPÍTULO 5. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

1. Introducción .....	357
2. Santiago Rivero: <i>Mapas de conocimiento y repositorios de conocimiento estructural</i> .....	361
3. Ángel Córdoba: <i>Portal del empleado y gestión innovadora y del conocimiento: la experiencia de Caja Madrid. ¿Cómo conseguir telarañas y redes de conocimiento en lo cotidiano?</i> .....	379
4. Ángel García de la Chica: <i>Gestión del conocimiento. Aplicación práctica</i> .....	390
5. Santiago Guillén: <i>¿Hay un espacio para el trabajo en grupo en un entorno tecnológico? ¿Qué sentido tiene la herramienta Know-Tech?</i> .....	409
6. Roberto Carballo: <i>Espacios de conocimiento: qué dicen los protagonistas, qué piensan los diseñadores</i> .....	422

<b>EPÍLOGO: Innovación y aprendizaje ¿cuánto queda por hacer?</b> .....	431
---	-----

Anexo: Innovación, conocimientos y espacios de aprendizaje: de los inhibidores a los sublimadores .....	443
---	-----

<b>Bibliografía y Documentación. Relación bibliográfica y documental</b> .....	461
--	-----



# Un modelo para innovar

## 1. INNOVACIÓN: ESTRUCTURA, MÉTODO, VALORES

«La estructura es lo que dura,  
lo demás es coyuntura»

JOSÉ LUIS SAMPEDRO (cita oral)

El objetivo de este trabajo es presentar una *síntesis del modelo de innovación*<sup>1</sup> sobre el que vengo trabajando desde hace años. Es un *modelo original* que se mueve en coordenadas similares a las de su tiempo. El modelo explica las claves estratégicas de la innovación y ha conducido al desarrollo de *una metodología hacia la innovación*, que se corresponde y hace posibles *escenarios y espacios innovadores en empresas y en organizaciones*. Es realmente importante saber cómo son las cosas y comprenderlas, pero lo es más no quedarse ahí y construir métodos y técnicas que nos permitan modificarlas o conducir las hacia formas más útiles, eficaces, satisfactorias y perfeccionadas. Esa es la función de la metodología. En este caso son unas rutas también originales y adaptadas al modelo, y que siguen la experiencia a través del grupo de trabajo<sup>2</sup>.

Los fundamentos de mi trabajo están recogidos en el libro ya citado, en dos que están en proceso de edición, ya terminados<sup>3</sup>, y en muchos artículos<sup>4</sup>, conferencias, cursos, foros, etc., que anteceden a lo que se va a decir. Presentaré *primero el modelo básico de innovación*, luego abordaré las *variables clave* a desarrollar y finalmente presentaré un *sistema de valores* que pretende dar coherencia y resortes al mode-

<sup>1</sup> Carballo Roberto: *Innovando en la empresa. Hacia un modelo innovador de dirección empresarial*. Gestión 2000. Barcelona, 1999.

<sup>2</sup> Carballo Roberto: «Aprendizaje en/de la experiencia. Sentido global y metodológico de un programa de innovación». *Cuadernos de Investigación Aplicada*, núm. 1/1997. Centro Superior de Estudios. UCM.

<sup>3</sup> «Redes hacia la innovación» (1999) y «Experiencias en grupo e innovación en la docencia universitaria» (2000). El primero se centra en la experiencia de innovación con las Redes Interempresariales en Galicia, explicando la metodología desarrollada. El segundo aborda la experiencia primera en el plano docente con alumnos de licenciatura.

<sup>4</sup> Véase bibliografía o [www.aldebaraninnovation.com](http://www.aldebaraninnovation.com). En esa web del proyecto Aldebarán están contenidos todas las referencias bibliográficas del autor.

lo. No entro más que indirectamente en la cuestión de la metodología ya desarrollada y contrastada para crear espacios de intercomunicación y de innovación y que vengo practicando y mejorando desde finales de los años ochenta y que se presentará en el capítulo segundo.

## 2. UN MODELO DE PROGRESO

Todo empieza por lo que llamo un «modelo de progreso»<sup>5</sup> o de innovación. *El fundamento último y primero de la innovación está en el binomio escasez-necesidad*<sup>6</sup>, pero no solamente, porque sino siempre y cuando hubiese necesidad y/o escasez ya habría progreso —y eso no tiene que ser necesariamente cierto—. Esta tesis también se puede formular en negativo diciendo que hay que evitar la abundancia.

La abundancia, el éxito, no acompaña la dinámica innovadora, aunque es una de sus posibles consecuencias. El tío Gilito —¿recuerdan el personaje del pato Donald?— está preocupado por conservar y cuidar su «capital» y hacer más, pero sin riesgo. Sólo invertirá si le ofrecen lo «suficiente» —normalmente, bastante—: «dinero llama a dinero». El éxito nos hace conservadores, si es que no lo éramos antes —puede ser que el éxito lo hayan tenido nuestros ancestros y no nosotros.

Volvamos al comienzo: *la escasez favorece la superación*; la escasez y la necesidad pueden ser retos<sup>7</sup> para la búsqueda y para la acción reparadora, aunque la mayoría de las veces sólo son factores que deprimen a los que los padecen. Pueden ser, pero no siempre son: no nos confundamos. La necesidad actúa como un acicate para salvar los obstáculos. La extrema necesidad, normalmente deprime y descalifica; la necesidad amplia puede ser un estímulo para superarse o un pozo sin salida, dependerá de nosotros mismos<sup>8</sup>.

Por otra parte, la escasez es lo que caracteriza el entorno en que vivimos: casi podíamos decir que es lo natural, es lo socialmente aceptado: se tiende a la escasez hasta por razones de termodinámica. Todo es escaso o lo hacemos escaso: somos insaciables en nuestras necesidades, y más si actuamos como colectividad, como masa. Parece que nadie puede poner coto a nuestras necesidades. La escasez es un reto continuo del ser humano. Malthus pensaba algo similar hace casi doscientos años. El problema es hoy más acentuado, aunque muchos no nos queramos enterar. La entro-

<sup>5</sup> Utilizo la palabra «progreso» porque quiero dar más generalidad a la dinámica del modelo. Sé que no es una denominación muy querida en ciertos ambientes académicos por ciertas connotaciones ideológicas, pero necesitaba un vocablo que expresase dinamismo y aquí está.

<sup>6</sup> Hay dos fundamentos que me remiten a la escasez y a la necesidad. La escasez «me viene» de la «economía de la pobreza» de José Luis Sampedro, como expresión en directo de otras muchas influencias de la historia económica. A mucha gente nos enamoraba su «montaña de la pobreza»: es mágica para guiar las energías de cualquiera. El otro fundamento es el reino de la necesidad que asimilé a partir del psicoanálisis: el mundo del placer y el mundo de la realidad.

<sup>7</sup> No me gusta mucho utilizar la palabra reto, prefiero superación. Los retos eran lances primitivos en los que casi siempre ganaban los más fuertes o los ventajistas, profesionales de los retos y del engaño.

<sup>8</sup> Veamos la juventud actual respecto a la de nuestra generación: tienen más recursos sociales y económicos; tienen más libertad; ¿tienen más iniciativa?; ¿tienen más necesidad de búsqueda? Los mayores nos quejamos de su desinterés, ¿es el mismo que teníamos nosotros a su edad?

pía, la tercera ley de la termodinámica: ¿por qué teníamos que ser distintos los seres humanos?

La escasez está en la esencia de nuestras vidas y quizás esto nos obliga a que siempre queramos y tengamos que crecer, que busquemos insaciablemente aumentar el PIB, que necesitemos acumular sin descanso, que necesitemos consumir más y más, que nuestro ser nunca esté realmente contento, y lo está menos, paradójicamente, según disponemos de más<sup>9</sup>. Probablemente, la *escasez es un estímulo*, sin duda primitivo, poco desarrollado, casi compulsivo, pero *induce muchas fuerzas internas y nos da impulso para enfrentarnos a la necesidad*. En cualquier caso, es una palanca potente para proyectarse, aunque no siempre se consiga hacerlo<sup>10</sup>. La posición de escasez significa en el mercado que las empresas tienen competencia; es decir, no tienen asegurado el mercado, sino que tienen que seguir ganándose todos los días y no sólo defenderlo.

La competencia es un estímulo para la superación a partir de la escasez que conlleva. Casi lo contrario sería la abundancia de un monopolio de cara al mercado: su idea básica preconsciente será conservar,... «su poder» y/o «explotar» su poder, normalmente conserva y explota<sup>11</sup>. En lo esencial, un monopolio no innova o no busca innovación: la pregunta sería para qué... la necesita. Es probable que fomente publicidad, imagen y diseño, pero más difícilmente la innovación. Lo superficial predominará sobre lo significativo, en lo que hace referencias a posibles cambios.

Si es posible que el monopolio de «algo» pueda invertir y hacer innovación o hasta apoyarla en otros algos<sup>12</sup>, pero en el original sólo se mantendrá al día, sin muchos mayores esfuerzos, y defenderá su posición con uñas y dientes ante los intrusos. La escasez, la posición de competencia, es muy destructiva<sup>13</sup>, pero es potencialmente innovadora. A la abundancia aspiramos todos, pero cuando se produce nos consolida, aumenta nuestros miedos y reduce nuestro potencial de aventura y de riesgo. En abundancia tendemos a «tíos Gilitos». Siempre me acaba sorprendiendo la extracción social de los empresarios<sup>14</sup>: en primera generación es realmente baja. La escasez les ha incentivado; entre los muchos posibles, sólo algunos han llegado. El empresario de primera generación es básicamente productivo o comercial; el de segunda generación es organizativo o financiero; al final, todos son poder y finanzas si subsisten a la tercera generación, que no es probable.

<sup>9</sup> «La gente rica, se lo digo yo, no es necesariamente feliz ni está satisfecha», lo dice Stephan Schmi-deheiny, rico de cuarta generación. *El Mundo*, 24 diciembre 2000.

<sup>10</sup> La escasez también nos relaciona con la humildad, posición muy necesaria para aprender y para vivir. Me gusta citar la ya famosa «posición depresiva» de Melanie Klein. Piense el lector algo sobre esto. Sería un buen ejercicio práctico, sobre todo si lo aplica a su propia realidad.

<sup>11</sup> Siempre me ha resultado curioso que en los balances de las empresas, las cuentas de pérdidas y ganancias se llamen cuentas de explotación.

<sup>12</sup> Esto está ocurriendo actualmente con los procesos de diversificación de las grandes empresas. También en un formato más actual que es el desarrollo y «creación» de federaciones de empresas a partir de una prima.

<sup>13</sup> «Destrucción creadora», la llamó Schumpeter, con mucho éxito por cierto.

<sup>14</sup> Esta cuestión se repite casi siempre, no sólo con los empresarios: modelos nacidos de la nada; deportista de elite, políticos, grandes artistas,...

El empresario auténtico alcanza muy pronto una madurez fundamentada en el sentido común: esto le induce a «ver» lo que otros no ven, a buscar donde otros no lo hacen, y sobre todo, a tener unos «sentidos» muy acuciados por la necesidad y la escasez. Esto les hace estar más «listos» y más concentrados en lograr lo que se proponen: evitar a toda costa el regreso<sup>15</sup>. Y hasta aquí la primera aproximación a la variable escasez-necesidad. A partir de aquí hablaremos del sentido común o del sentido en general (estratégico, visión global,...).

Porque ahí es donde delimito el *segundo motor del progreso: el sentido, el proyecto, el sentirse parte de un todo,... aquello que te da pertenencia a una idea o que te compromete o que te impulsa* (véase Figura 1.1). Yo, siguiendo sólo formalmente a Winnicott, lo llamo *holding*: espacio de pertenencia donde uno se encuentra a gusto y puede potenciar su acción y multiplicarla.

*La escasez no es más que la condición necesaria para la innovación; sólo si es acompañada de una «idea», de un sentido, del sentido común, de un proyecto, de una*

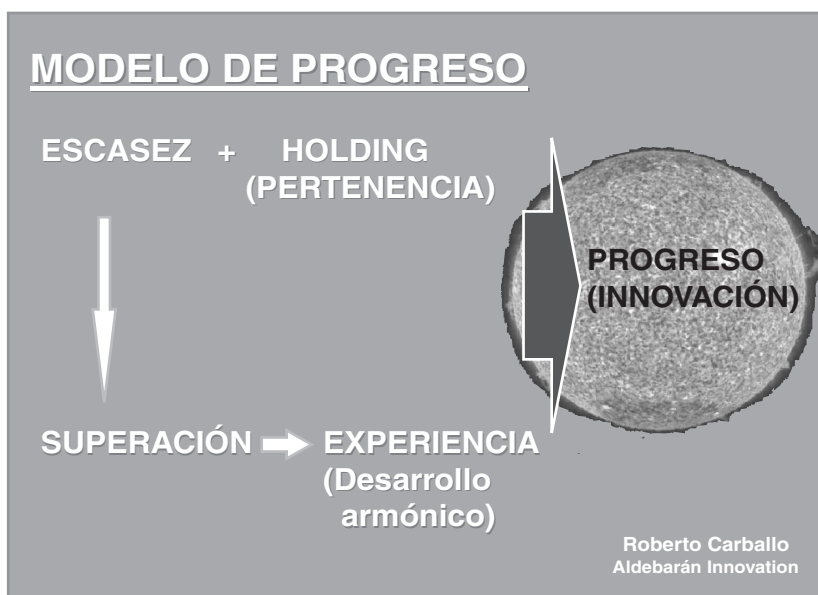


Figura 1.1. Modelo de progreso.

<sup>15</sup> Esto suele ser visto por los colaboradores o por los subordinados como si fuese algo mágico, casi producto de la suerte o del nacimiento del mismo líder. En realidad, ha sido el entorno el que ha facilitado las cosas y ha creado condiciones favorables a que aparezca este personaje. No es el azar o la suerte, como tantas veces pensamos, lo que hace que las personas sepan hacer las cosas bien: sino un conjunto de confluencias que conllevan un carácter y unas formas de comportamiento que se «adelantan» a sus semejantes e iguales. Según el empresario ve que tiene unas «dotes» diferenciadas, va convenciéndose más y más de que es distinto, casi porque ha nacido distinto; se pone la aureola —que los demás contribuyen a ponerle— y poco a poco desaparece su «instinto básico» y se equivoca como los demás, pero ahora ya está establecido y sus errores son desviados hacia otros: siempre hay alguien en quien colgar la responsabilidad y más si se trabaja en forma de «culpabilidad». Vid. mi libro *Innovando en la empresa*. Capítulos primero, quinto y epílogo.



*estrategia*,... pero ha de ser algo que realmente contribuya a que uno sienta que está buscando un horizonte determinado y que le ayude a orientar sus esfuerzos. En los extremos, puede ser la ambición de «salir del hoyo» o puede ser la necesidad de hacer el bien por los demás. Este referente que nos da pertenencia no siempre es el mismo a lo largo de nuestra existencia, pero existen parámetros comunes, como si fueran lenguajes comunes que lo construyen sobre pautas relativamente coherentes. Muchas veces el sentido es preconsciente o inconsciente, pero a través del discurso y de los hechos se puede inferir. En el fondo, el horizonte o sentido de las cosas para las personas también lo son para las empresas o instituciones, aunque aquí son grupos y colectivos donde antes había individuos.

«*La escasez*», por un lado, que hace posible la superación y el riesgo; «y el sentido», por otro, crean las condiciones de un desarrollo armónico, de un desarrollo integrado, del ser humano o de las empresas e instituciones. Y ese desarrollo da lugar a procesos y fórmulas innovadoras, porque hay tanto que mejorar que nos indigna constantemente de algunas de las cosas y formas de cómo vivimos.

Y la indignación ante la injusticia también es un resorte.

Y ya tenemos las dos grandes matrices de la innovación: «*escasez-necesidad y sentido*». Si no las hubiera, habría que inventarlas. Es decir, *tenemos que aprender a generar espacios de innovación*<sup>16</sup>, *espacios que contengan escasez-necesidad y sentido-proyecto*, pero para ello hemos de comprender más profundamente las raíces de la innovación. No es fácil representar en un gráfico lo que hemos dicho, pero yo hace años que utilizo uno muy simplificado, que es el que les voy a presentar a continuación<sup>17</sup>.

Me entenderán si les digo que esto es «*un modelo*» y que *nos tiene que servir para orientar nuestros propósitos, y no para aprenderlo y aplicarlo como si fuese un estribillo de una canción*. Es preciso pensar y aplicar flexiblemente lo que aquí se está diciendo y está claro que tiene una multitud de variaciones<sup>18</sup>, algunas todavía no descubiertas.

Puede ser una especie de guía para cuando me pierdo. Si reflexionase sobre lo que me está faltando: ¿Sé adónde quiero ir? ¿Qué es lo que me impulsa? ¿Huyo de la realidad? ¿Los problemas se me hacen rascacielos insalvables o,... no tengo problemas?

<sup>16</sup> Hasta ahora estos espacios han aparecido espontáneamente y han dado lugar al desarrollo desigual y poco equilibrado y sostenible que padecemos. Ahora es posible equilibrar el sistema, porque empezamos a saber cómo crear esos espacios y convertirlos en espacios de innovación y de crecimiento, de cooperación y de intercambio, en definitiva, de vida. De todas maneras, la innovación espontánea contiene reglas de su afloración; leyes que estudiamos para poder compensar o bien remarcar aquellos factores que son «generadores» de espacios innovadores.

<sup>17</sup> Vid: Carballo Roberto: «De la dependencia al desarrollo: un modelo de innovación». *Capital Humano*, 1995

<sup>18</sup> Por cierto, eso también es innovar: buscar variaciones, rediseños, mejoras pequeñas, pero continuas. O sea, que les estoy pidiendo que se tiren de una vez a la piscina: no pierdan más el tiempo con consideraciones previas y cuestiones de procedimiento: innoven, busquen, adéntrense en un mundo todavía desconocido para muchos de nosotros, pero que inconscientemente practicamos. Hagámoslo conscientemente, tiene un mayor valor humano: podemos y debemos hacerlo; por nuestro bien y por el de los demás. Démosles aquello que necesitan y no saben cómo conseguir. Facilitémosles las cosas a los otros: utilicemos el *modus operandi* internet: «Dar es rentable». Ya lo creo que lo es.

¿Estoy preocupado sólo por ganar dinero? ¿Me interesa lo que hago? Son preguntas que espontáneamente se me han ocurrido, pero ustedes pueden hacerse otras muchas y, sobre todo, reflexionar, hacer consciente lo que están haciendo.

Esto se puede aplicar a una persona, a una empresa, a una institución, a una asociación, al Estado o a sus organismos...<sup>19</sup>

¿Tienen un proyecto que motive y que integre y confiera pertenencia a su gente?, o

¿Explotan al cliente y a su gente? ¿Les importan los otros, los clientes, realmente? ¿Trabajan para ganar dinero o para haciendo bien las cosas obtener una recompensa merecida?

¿Analizan lo que necesitan sus clientes, sus proveedores y sus empleados o sólo lo que quieren los accionistas? ¿Qué horizonte quieren o desean para los suyos o para su empresa? ¿Son horizontes coherentes entre sí? ¿Por quién hacen las cosas y para qué?

¿Les gusta lo que están haciendo, se sienten vinculados a su producto, o saben de sus defectos y prefieren seguir porque su posición es ya ventajosa?

¿Tienen interés en mejorar, en cambiar, en buscar nuevas alternativas?

Muchas son las preguntas, pero sinceramente tendría que encontrarme en su lugar, para hacer en este momento la pregunta adecuada. Sólo son propuestas abiertas, o al menos eso pretendo<sup>20</sup>.

### 3. INNOVANDO DESDE LA EXPERIENCIA

Y ahí ha aparecido una cuestión implícita en este modelo, *la experiencia*. Todo esto se hace a partir de la experiencia, de la acción, de la práctica.

«Se hace el camino al andar», decía el poeta. «La experiencia es la madre de la ciencia»<sup>21</sup>, expresa otro dicho también común. *La experiencia, la realidad, la acción de experimentar y vivir, es la antesala de la innovación. La innovación se hace, se*

---

<sup>19</sup> Es evidente que no exactamente de la misma forma, pero hay una cierta universalidad en las aproximaciones requeridas para transformar el objeto. En cualquiera de los casos, existe similitud formal en muchos aspectos, aunque cuando esto lo llevamos al nivel individual nos encontramos con que los «detalles», los matices son más amplios, de igual manera que ocurre en física, entre micro y macrocosmos.

<sup>20</sup> Creo que aquí tiene sentido que añadamos un pequeño anexo al texto, que trata de las patologías institucionales, porque el conocimiento de este tipo de enfermedades endémicas de las organizaciones es una tarea imprescindible para una buena dirección, e igualmente para innovar en ella. El anexo I recoge un documento que originalmente estaba en el libro *Innovando en la empresa* y que hemos reformulado parcialmente para ser aquí reproducido como anexo.

<sup>21</sup> De verdad, este es el que más me gusta. No hay ciencia, conocimiento sistemático, sin experiencia. Se hace conocimiento comprendiendo y analizando la realidad: esa es la guía para avanzar. Me gusta que se diga «la madre», porque realmente la realidad tiene algo o quizás mucho de materno, la «hacemos» femenina partiendo de la tierra: «la naturaleza», «la sociedad», «la empresa», «las asociaciones», «las fundaciones», «las personas»,... Me parece que sólo «el Estado», «el poder» se salvan de toda esta feminidad desbordante.

*aprende haciéndola, se disfruta viviéndola en directo. Nada de flash-backs, ni de conceptos, ni de recomendaciones: «A LA PISCINA, tírense cuando más pronto mejor».* La gente se ahoga en el mar o en el río, pero no en la piscina.

En la piscina se aprende a nadar antes que en el mar o el río<sup>22</sup>: *es un lugar adecuado para aprender haciendo.* Hasta el agua no está tan fría y puede estar hasta templadita: no lo dude más, seguro que no se ahoga. Coja impulso y, hala, a la piscina. *La experiencia es la base del aprendizaje, es la base de la vida, es el mejor fundamento para hacer las cosas bien y para mejorar.* Por tanto, no lo dude: tírese a la experiencia y la práctica; ahí es donde realmente va a aprender. De la misma forma que aprendieron los Ronaldo y los Ronaldinho, en la calle y con pelotas de goma o de trapo, o los Jordan y Bryant, o los Ballesteros, o los Santana. Haga, como decíamos en mi tierra, «la lata», juegue con la lata mientras hace «novillos». No se intoxique todos los días en clase<sup>23</sup>; salga, pida prácticas, no se contente con teorías, demande oportunidades para hacer cosas; deje de calentar el asiento; experimente; viva la vida, atrevase con la realidad; y por favor, no se aisle del mundo, tampoco del mundo teórico; consolide sus aprendizajes prácticos con la teoría, con la experiencia de otros, con los modelos, con contrastes; no piense que está usted solo en el mundo.

Hay mucha otra gente y tremendamente interesante y complementaria. Pero no lo olvide: experimente, viva la vida, aprenda haciendo, aprenda experimentando: tírese de una vez a la piscina. Como dice aproximadamente —soy poco correcto con las citas literales— Paulo Coelho, «el destino te acompañará y te protegerá».

La experiencia no se traspasa a través de síntesis y modelos<sup>24</sup>. *Hasta que vivimos nuestra propia experiencia no empezamos a aprender;* nos pueden ayudar con expe-

---

<sup>22</sup> Cuando era pequeño me sorprendía que en los campeonatos de natación fueran los del interior los mejores. Los del mar teníamos que «luchar» y atrevernos con el mar para aprender y lo hacíamos mucho más tarde. La construcción de piscinas espero que habrá igualado la ventaja que tenían los de interior, los de piscina.

<sup>23</sup> Me sorprende que los estudiantes se sigan —o se dejen— engañando, y pensando que puede aprender algo importante, bajando la cabeza y tomando apuntes, mejor dicho, haciendo de mal copista de apuntes. El rendimiento de este sistema es mínimo y sólo, porque al ponerlo por escrito nos acordamos, cuando volvemos a ponerlos a limpio, volvemos a leerlo y nos acordamos mejor, y probablemente como nos queda más remedio que leerlos, pues nos acabamos acordando-memorizando algo que hay que repetir. Tome apuntes de sus experiencias, reflexione por escrito sobre ellas, observe lo que le pasa y lo que no le ha pasado, y por qué no ha ocurrido lo que esperaba o sí ha ocurrido, piense y escriba; y luego hable y comparta con otros: es un buen método para profundizar y sacar el máximo jugo a la experiencia. Me sorprende que en nuestro país se utilicen tan poco los diarios, como ocurre en muchos países europeos del norte, del centro y anglos. Ah, por favor, y si finalmente decide tomar apuntes, que sean pocos y que le hagan pensar: intente bajar la cabeza lo menos posible y, si puede ser, sin testigos. Mire al frente, a los ojos de quien pretende enseñarle; muéstrele que se merece lo mejor, porque hace como Kim el de Rudyard Kipling, que era el único —le decía su «madre» adoptiva— que podía mirar a los ojos al tigre. No tiene que retar a nadie, pero haga su camino: lo necesita para ser y para aprender y para innovar.

<sup>24</sup> Por eso nuestros padres tienen muchos límites para llegar eficazmente a nosotros, porque nos transmiten su experiencia y sus temores, y no nos dejan vivir la nuestra. Nosotros vemos en sus actos muchas de las cosas que luego repetiremos, pero pocas veces en sus palabras. Sólo valen esas palabras cuando ya tuvimos la experiencia y entonces: «tenía razón el viejo» o por el contrario: «no era para tanto como decía». Es decir, consolidamos nuestra vivencia, con lo que nos habían transmitido como temor antes de vivir. Así es como aprendemos: hacemos y luego contrastamos, consolidamos, sintetizamos nuestra propia vida y la generalizamos, y luego haremos lo mismo con nuestros hijos y les diremos: «no hagas esto porque yo...» y otra vez nuestros hijos se mostrarán igual que nosotros, escépticos ante la evitación de la experiencia a que les incitamos.

riencias similares, pero en último extremo, *la única experiencia que importa es la propia*.

«*Si quieren ayudarlos que lo hagan con métodos más que con experiencias*». Los métodos son formas sofisticadas que nos permiten adquirir habilidades y conocimientos yendo por rutas críticas ya experimentadas. Por eso no nos vendrá mal que en nuestra excursión nos ayudemos de alguien que nos proporcione métodos y técnicas adecuadas para mejorar nuestro impulso inicial<sup>25</sup>. El profesor cumplirá mejor su función si actúa conscientemente —porque a estas alturas es evidente que muchas veces lo hace inconscientemente— como un *referente metodológico*<sup>26</sup>. Es el mismo papel que ha de seguir un líder empresarial o un director general de una empresa o un padre-madre<sup>27</sup>.

Realmente, su «obligación» es aportar métodos y técnicas y ponerlas a disposición de los alumnos, de los colaboradores, y orientarles sobre su uso. Ya lo he dicho: mejor es esto a que les den la experiencia ya cocinada. Resístanse a las experiencias precocinadas, a la comida rápida. Sabemos que pueden ser cómodos<sup>28</sup>, pero ni saben igual ni son lo mismo que hacerlo uno mismo: esfuércese y aprenderá.

«*Cuando se aprende haciendo, se vive intensamente, y se aprovechan las ventajas de manera ampliamente diversificada*». Sirve para *aprender*, sirve para la *autoestima* y la *satisfacción*, sirve para *ganar dinero*, sirve para consolidarse y *contrastar* cosas que no estábamos seguros, sirve para *conocer gente*, sirve para *encontrar cosas inesperadas* y que nos sorprenden o sencillamente nos acompañan, sirven para *hacerme como ser humano*, sirven para *respetar a los otros*<sup>29</sup>, sirven para «saber lo que vale un peine», porque me ha costado conseguirlo, sirven casi para todo lo que puedas imaginar. Por tanto, decidete, experimenta.

<sup>25</sup> No es necesario decir cómo hay que hacer las cosas; sólo recordar las fases o etapas necesarias para hacer las cosas bien. Por ejemplo, no es necesario decir qué bibliografía, pero sí que antes de hacer algo hay que documentarse y debatir una bibliografía mínima. Los libros o los artículos los buscan los participantes; el profesor les recuerda que han de hacer para buscarlos, cómo pueden seleccionarlos más fácilmente, de qué manera han de leerlos; cómo es conveniente hablarlos y debatirlos; cómo puede ser necesario contar con alguien que resuma o sintetice lo que hemos aprendido, etc.

<sup>26</sup> Así enseñamos a desarrollar el estilo directivo; sobre la base de que el director ha de manejar la metodología, ha de ser un referente metodológico. En el fondo, todos, si tenemos libertad, sabemos hacer las cosas bien, pero necesitamos que nos recuerden las rutas básicas de tipo metodológico que nos faciliten los espacios de crecimiento y desarrollo. De esa forma, trabajamos mejor, porque podemos dejar esa responsabilidad en nuestros directores, los cuales han de cuidar alguna otra faceta, pero la principal es mantener el *setting* adecuado, el que permita el crecimiento y la mejora continua en cada momento.

<sup>27</sup> Vid: Carballo Roberto: «Metodología y antecedentes del grupo de trabajo». *Revista Comunicación*, 1987. También se puede consultar el capítulo segundo del libro *Experiencias en grupo e innovación en la docencia universitaria* Madrid, 2002

<sup>28</sup> Cuando aprendáis a hacer una buena comida encontraréis tanta satisfacción que os gustará invitar a otros, os gustará compartir, os gustará lo que hacéis y hasta quizás penséis que podáis ganáros la vida, cocinando. Hacer algo bien siempre conduce a lo mismo, al enamoramiento, a un buen vínculo, a una relación positiva con el mundo. A eso se le llama en lenguaje común, realizarse. Busca la oportunidad de realizarte. Todo el mundo te lo agradecerá, menos los que no quieren realizarse.

<sup>29</sup> Cuando nos damos cuenta de que las cosas no son fáciles de conseguir, que requieren un esfuerzo y una constancia, pero da satisfacción conseguir las, pues valoramos los esfuerzos que han hecho los demás y los resultados de sus esfuerzos; somos más sociales y respetamos más al otro, tanto al familiar cercano —las madres suelen ser las más incomprensidas y esforzadas de las casas— como al profesor o al investi-

*Sin experiencia o no hay innovación o es una innovación «cutre».* El siglo de las luces lo fue porque mucha gente se tiró a la piscina. Y no eran sabios, ni tampoco científicos, sino prácticos, mecánicos, aventureros, experimentadores, ... y así. Se hicieron sabios y científicos, haciendo, es decir, probando y equivocándose, y aprendiendo del error y volviendo a intentarlo.

Y así está siendo el desarrollo del mundo internet: mucha experimentación, muchos errores necesarios, muchos intentos, mucha voluntad y mucha inteligencia combinadas en la acción y en la búsqueda. Evidentemente, todo esto se puede organizar conscientemente y conseguir mejores resultados: no sólo de libertad proactiva vive el hombre. Desde luego, es posible hacer las cosas realmente bien, pero mientras eso ocurre, no esperes porque a lo mejor nunca aparece la oportunidad. Tampoco te quejes de que no ocurre; recuerda: «el camino se hace al andar», cuando más pronto comiences más avanzarás. Así aplico lo que llamo mi «fórmula mágica», que ahora os represento:



**Figura 1.2.** Fórmula «mágica».

A mí me parece una ruta crítica hacia la experiencia. Es preciso combinarlo y jerarquizarlo: al agua, sin pensarlo —es imposible ahogarse, ni los bebés se ahogan en una piscina—; si quiere sentirse un poco acompañado hágalo con pocos conceptos y un poco de método y alguien que le ayude a mejorar su estilo. El estilo finalmente es muy importante. Ya lo veremos más adelante.

---

gador o al cantante o al músico; y entonces, les aplaudiremos, les reconoceremos su trabajo, su buen trabajo, nos sentiremos bien haciéndolo y es probable que eso contribuya a hacer más felices a otros. Hacer las cosas por uno mismo sirve para que los otros existan: ventajas de intentar hacer las cosas bien. Esto es lo que llamaremos más adelante calidad.

Bien, ya tenemos un «modelo de progreso», una línea que nos conduce a la innovación y una «fórmula» que nos da permiso para la experiencia como base de la innovación. Es probable que ya estemos trabajando dándonos cuenta de nuestras áreas de necesidad (de escasez) y que empecemos a aplicar el «sentido común». Le hemos añadido un poco de riesgo, de aventura: «a la piscina». *Estamos en el punto de partida de la innovación*. Prepárense porque quedan todavía unos cuantos pasos metodológicos y gnoseológicos: lo haremos lo más llevadero posible. Tratamos de «rellenar» el modelo, de mejorarlo, de ampliarlo y contrastarlo: nos permitirá acercarnos a lo esencial en todo esto. Ahí van estas nuevas reflexiones.



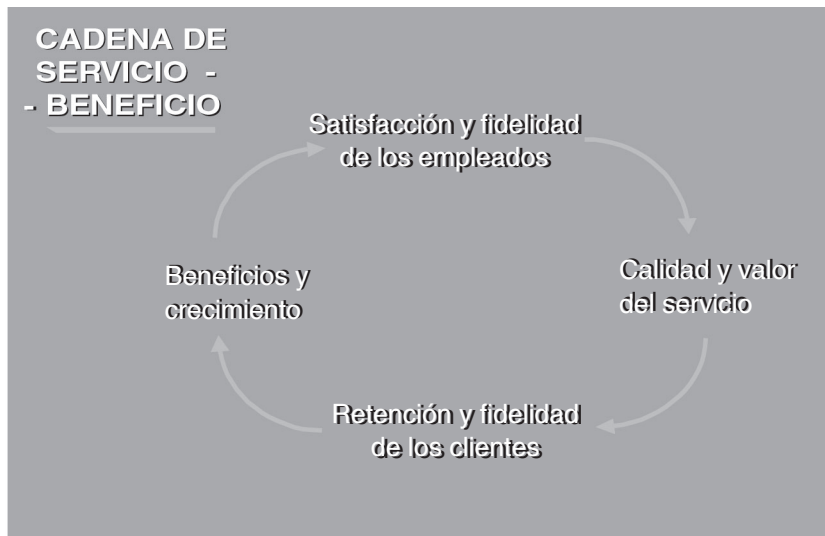
Figura 1.3. El punto de partida.

#### 4. CLIENTE ¿VERSUS? PROYECTO

Se puede afirmar que *si hay cliente hay proyecto*. El cliente sólo existe si es analizado y comprendido, interpretado continuamente. El cliente no existe como algo que no decide; entonces es un abonado, o un «sujeto pasivo» o un «señor cliente», pero no un cliente.

*El cliente es imprescindible para innovar: es un resorte central para «producir escasez» de forma continua.* Las necesidades son ilimitadas, pero la mayoría de las veces las reales van por detrás de los productos y servicios ofrecidos. En cuanto se ofertan y son sentidas como necesarias, el cliente se hace con ellas y las convierte en parte de su área de necesidad. Por tanto, quien oferta ha de buscar nuevas áreas de mejora y de innovación para poder atender a los clientes y para poder «adelantarse» a la manifestación de sus necesidades. Si hay mucha competencia, esto lo intentarán varios oferentes y el resultado es la movilización de fuerzas en la dirección de satisfacción de necesidades latentes o casi no manifestadas. La forma de hacerlo es ana-

lizar lo que quiere el cliente y lo que «puede querer», testar nuevos productos-servicios, interpretar las necesidades potenciales.



**Figura 1.4.** Cadena servicio-beneficio.

El cliente representa el área de escasez-necesidad, por una parte, y en ese sentido es la *oportunidad central de las empresas y de las personas para hacer las cosas mejor*; por otra, es la *fuentes* de la que podemos extraer el «agua del conocimiento» para operar orientados; y por otra, favorece la aparición del *valor del respeto* en las personas y organizaciones. El respeto es un valor decisivo para la innovación y para las organizaciones y personas.

Por tanto, *la existencia del cliente, de un cliente exigente —sino no es un auténtico cliente— es el fundamento de una organización innovadora*. Sabemos que para tener «beneficios» y para «pagar la nómina» necesitamos de nuestros clientes, que son quienes definitivamente pagan. Si no conseguimos convencerlos y proponerles cosas que les sean útiles, poco tenemos que hacer en el mercado, a no ser que lo dominemos por otras razones. Al tiempo que los convencemos, conseguimos vivir, a veces, hasta muy bien; conseguimos orientar nuestro trabajo; conseguimos esforzarnos en buscar nuevas alternativas e intentar hacer las cosas mejor; así aprendemos constantemente; conseguimos desarrollar ciertos valores muy necesarios social y humanamente, como el respeto; y muchas cosas más que no vamos a abordar para no ser demasiado exhaustivos.

El cliente es un faro que orienta la navegación, pero los faros no navegan. *La empresa es la que navega y la que tiene que saber navegar*. No importa ni la intensidad del viento, ni la dirección; lo que importa es *que la empresa sepa adónde va y por qué*, que tenga un *proyecto*, que contenga *horizontes, objetivos, estrategias y valores*, que sepa favorecer el desarrollo de sus sinergias y concluya en



**Figura 1.5.** Innovación: hacia lo esencial.

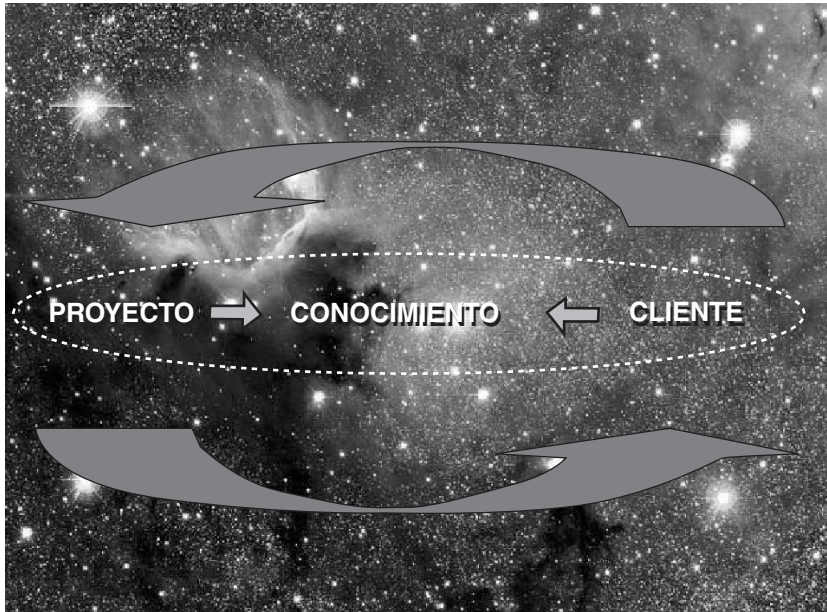
resultados que puedan ser ofrecidos, al menos en parte, como novedades para los clientes.

La empresa, o el investigador, o la asociación, o el Estado, tienen que saber adónde quieren ir, tienen que tener proyecto y que sea *coherente*; pero han de saber que no irán muy lejos si no es acompañados, comprendidos y aplaudidos —o al menos, no rechazados— por sus clientes, asociados o ciudadanos. Si no hay luz en el faro, tengo más probabilidades de embarrancar. Si no sé adónde voy —porque no he hecho un proyecto— el capitán puede ser un autoritario que lleve donde quiera o puede descuidarse e importarle todo «un pito». Si no les pregunto a mis clientes o a mi gente si están dispuestos a acompañarme, igual lo hacen obligados o de mala gana y no pondrán mucho interés. A partir de aquí sigan poniendo lo que se les ocurra para remachar la idea.

El faro, como el cliente, no navega, pero es un referente: nos ayuda a orientarnos (con mayúsculas) y nos alumbra (con minúsculas), sirve para mantener el rumbo, pero el rumbo lo fijamos nosotros, con ciertos límites —no podemos, por ejemplo, acercarnos demasiado a la costa y a las rocas—, o no podemos navegar por tierra. Ahora bien, si sólo es el capitán el que sabe lo que hay que hacer, y le ocurre algo, ¿qué pasa?, pues que corremos el riesgo de desorientarnos; o si se cree único y no enseña a los demás lo que todos necesitamos, ¿qué ocurrirá si tiene un accidente?; si los marineros sólo cumplen órdenes, ¿cuál es la situación de eficacia?; si se mandan cosas y se hacen para cumplir, ¿cuáles son los resultados finales?; si las órdenes no llegan a la tripulación; ...

Es evidente la necesidad del cliente; como también es evidente que es el soporte o referente que nos permite orientar nuestra actividad, de *un proyecto que dé orientación y sentido a lo que hacemos*; y que esto lo podemos hacer mejor o peor, y eso





**Figura 1.6.** Del cliente al proyecto.

en cierta medida depende de cómo llevemos nuestras relaciones con el cliente, de cómo lo valoremos.

Si partimos de lo que quiere o puede querer y lo estudiamos y lo comprendemos y nos posicionamos con nuestros productos, querrá decir que respetamos al otro, al ajeno, en este caso el cliente, lo cual nos hace más integrados con nosotros mismos, y lo estaremos más que probablemente también con la gente que hace posible nuestra proyección exterior. También querrá decir que valoramos la comunicación, la intercomunicación, y somos conscientes de la importancia de saber, de conocer, antes de actuar; y esto nos confiere una forma de ser también más integrada, que indirectamente nos lleva a ser «previsores», a analizar y reflexionar sobre los resultados de nuestras acciones, también a dar importancia a la intercomunicación y al grupo en el interior de la organización; y cómo no, a hacer las cosas bien, si puede ser a la primera, y mejorando continuamente.

Por tanto, *el estilo*, la forma con la que hacemos las cosas es reflejo y a la vez es causa de lo que hacemos en otros ámbitos. No podemos ser un mundo incoherente, porque nos costaría la salud. Es cierto que hay mucha neurosis en las empresas, pero son necesarios unos ciertos niveles de coherencia en las acciones.

Bien, pues *la primera «Ce» es la de cliente*. Según la calidad del proceso de intercomunicación con él, así serán más efectivas y satisfactorias nuestras propuestas; así podremos decir que somos innovadores, porque continuamente buscamos nuevos horizontes y lo pasamos bien haciéndolo; porque trabajamos internamente de forma correspondiente con el respeto que tenemos a los clientes;...

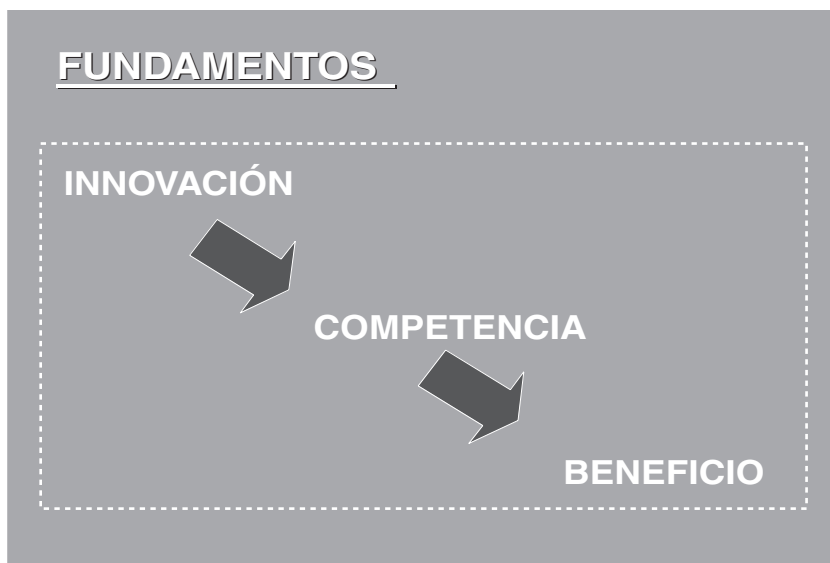


Figura 1.7. Fundamentos.

Ya tenemos la primera Ce<sup>30</sup>.

Los mimbres son estos: un faro —que sabemos, suponemos donde está—, un mar, una costa, un barco, un capitán, una tripulación, un viento, un oleaje, unas mareas, unas previsiones del tiempo. Todo esto tiene que cobrar sentido en nuestro *proyecto*. El *proyecto nace de la realidad, pero incorpora nuestros matices, y se organiza a partir de nosotros mismos*<sup>31</sup>. El proyecto, como un modelo o una teoría, no es la realidad, ni la reproduce; *se monta sobre una interpretación de la realidad y sobre una «concepción del mundo»*; y a partir de ahí, pretende que atienda a cubrir la demanda existente y a satisfacer a sus autores. Tal y como hoy se plantea el proyecto de empresa tiene lamentablemente algo de místico (visión, misiones, valores) y de hecho lo es, en la configuración que recibimos de los EE UU. Yo prefiero hablar de *horizonte, objetivos estratégicos y reglas del juego-valores*: creo que hay que reducir el «misticismo» del mundo empresarial, que muchas veces «justifica» lo injustificable.

Por tanto, *un proyecto que nace del conocimiento del cliente*, de sus necesidades, de sus oportunidades, de sus posibilidades, y que al tiempo que «construye conocimiento», y transforma la realidad en un modelo que la explica y la representa, es un punto de partida (el conocimiento, el modelo de lo real) para definir lo que vamos a hacer, lo que queremos hacer, hacia dónde queremos enfocarnos, cómo queremos

<sup>30</sup> Curiosamente, si seguimos al pie de la letra lo que quieren los clientes, nos vamos a la ruina y es una gran estupidez: sería igual que guiáramos por la luz del faro hacia la costa; pero la luz del faro nos dice la situación y por dónde podemos continuar nuestro rumbo.

<sup>31</sup> Véase Carballo Roberto: «Cliente, calidad y proyecto de empresa». *Capital Humano*, 1993 y capítulos tercero y cuarto del libro *Innovando en la empresa*, ya citado.

abordar la aventura empresarial, de qué forma queremos que las cosas funcionen, de qué maneras o modos, y sus planes correspondientes.

A eso lo llamamos *proyecto*, pero no olvidemos que el proyecto tiene su antesala remota en el cliente y en la realidad del mercado y de la correlación de fuerzas, y que antes de concebirse como proyecto, ha generado conocimiento, un modelo explicativo de lo real, que nos permite «ver» las oportunidades, definir las, y a través del proyecto, como veremos, abordarlas, y pasar a la gestión, a la zona caliente del proceso. Porque esta parte del proceso la definimos como propia del mundo de la razón, como aquella que analiza, comprende y proyecta, y por tanto, según indicamos en el libro *En la espiral de la innovación*, corresponde a un proceso que se enlaza «por el norte», que camina por el frío de lo analítico, de lo racional, de lo holístico, de lo comprensivo, de lo fundamental para saber qué hacer. Este proceso conlleva generación de conocimiento, y por supuesto, nuevas prácticas que nos confieren experiencia y teoría para poder avanzar en el mejor ajuste con lo real. En consecuencia, aparece una nueva variable, implícita en el proceso, el conocimiento, y quien se acerca a ella, está más próximo a buenos resultados, aunque sólo sea por ley de probabilidades (una forma, en mi opinión original, de forjar el proyecto es a través de la metodología que he denominado Rosa de los Vientos, que presenté sucintamente en el libro *Innovando*. Véase Anexo I). De esta forma, hemos visto la importancia de la primera C, del cliente, y cómo a partir de su realidad y del mercado, se construye un proyecto, un horizonte, objetivos y valores combinados, que ahora hay que concretar y desarrollar «por el sur», por la zona cálida (véase la figura anterior).

¿Qué variables clave, estructurales, tiene que abordar y cuidar un proyecto, una vez construido sobre el referente del cliente?

- En primer lugar, la calidad. La calidad es el lugar de encuentro, el cemento de la organización, lo que le da solidez a la misma.
- En segundo término, la comunicación, y después, el estilo directivo.

El sentido último está en el cliente, que facilita luces para orientar el proyecto, y este da sentido y orienta un programa complejo que valora la calidad (*focus on quality*)<sup>32</sup>, piensa en formas de colaboración y comunicación, y lo hace mediante unas formas directivas coherentes con las tres ‘ces’ (Figura 1.8).

## 5. LA RUTA DE LA CALIDAD A LA INNOVACIÓN<sup>33</sup>

La calidad es un *seguro de supervivencia* para las empresas y lo será cada vez más para las instituciones en general. *La calidad está antes que el beneficio, y nos lleva en volandas a la rentabilidad, al excedente*. Se suele aceptar, siguiendo estudios publicados, que la no-calidad cuesta diez veces más que la calidad: se pierden clientes

<sup>32</sup> Expresión muy utilizada en el mundo anglosajón. Me la ha recordado una entidad de gran mérito y poco conocida en nuestras latitudes: Irish Productivity Centre, un organismo de una gran vitalidad en la práctica innovadora.

<sup>33</sup> Se pueden ver mis artículos sobre calidad y el capítulo cuarto del libro *Innovando en la empresa*.

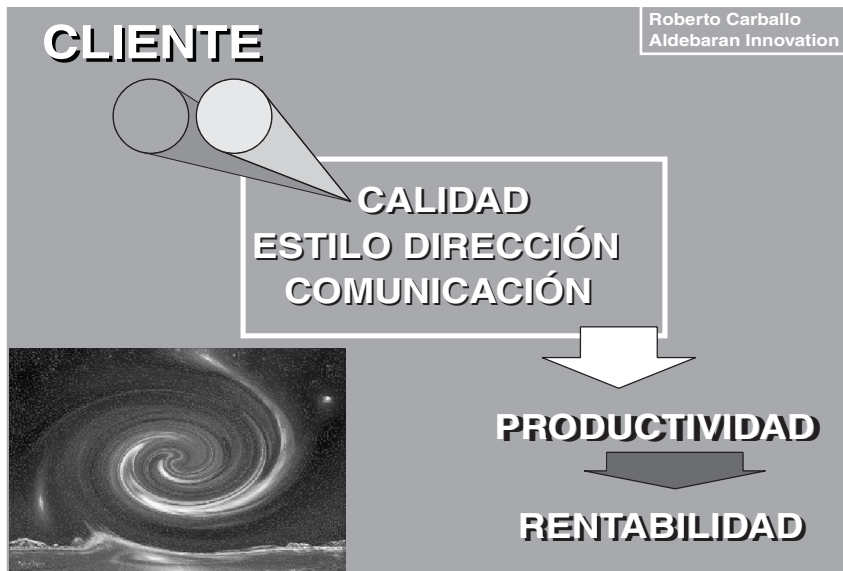


Figura 1.8. Modelo de empresa innovadora.

directamente y se traslada la insatisfacción a otros, creando un mal ambiente e imagen consiguiente, etc.

Vengo utilizando la fórmula:

$$\text{Calidad} > \text{Beneficio}$$

cuando hablo de posicionamiento estratégico empresarial. Hay que tener en cuenta que mientras la productividad es tan sólo, aunque realmente importante, un resultado; *la calidad no sólo es un resultado*: «calidad de productos-servicios», *sino un proceso*, y también, y esto es más importante, *un sentimiento profundo*, algo que está no sólo por razones egoístas, en todos nosotros<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Quiero decir que la productividad y sus incrementos «se venden» por retribución, y, en caso contrario, y siguiendo a los neoclásicos, no se retribuye adecuadamente a la mano de obra y sus resultados. Productividad y salarios han de correr paralelos, cosa por cierto que ya no ocurre en la economía globalizada en la que funcionamos; ahora como mucho los salarios siguen a los índices de precios, con lo que «recuperan» el poder adquisitivo, pero los incrementos de productividad no se trasladan a los aumentos salariales. Inequidades de la globalización. En otro sentido, la calidad no necesariamente está ligada a la remuneración; es más, allí donde realmente se fomenta la calidad, no suele relacionarse directamente con la retribución ni con los premios. En Occidente, cuando se ponen en marcha programas de calidad se piensa en premios y otras cuestiones compensatorias normalmente en especie y también en dinero, y claro, los programas no son muy eficientes. Esto es como el «cariño verdadero» que ya decía la copla que «ni se compra ni se vende». Cuando introduces el dinero en una relación emocional, la relación se deteriora y esta es la cuestión poco comprendida por una sociedad claramente materialista, especialmente por los que dirigen y poseen los medios productivos y empresariales.

*La calidad la deseamos todos —clientes, trabajadores, directivos, accionistas—. Por supuesto, el cliente es el primer interesado, siempre que el precio sea aceptable: se busca la máxima calidad dentro del segmento en que cada uno se mueva. De esta forma, la calidad vende calidad, si la vemos como una dificultad, evita que perdamos cuota de mercado. Básicamente, como clientes «estamos» ubicados en segmentos de poder adquisitivo según los productos y servicios que podemos demandar. Esto significa que también «nos movemos» entre unos márgenes de calidad, y dentro de ellos las empresas compiten porque les compramos.*

También el que produce, el que hace, *el trabajador, quiere hacer las cosas bien*, con la máxima calidad posible, porque quiere estar orgulloso de lo que hace. Es una necesidad profunda, de demostración y de profesionalidad: necesitamos que nos den la oportunidad de hacer las cosas lo mejor posible; lo necesita nuestro yo y nuestra autoestima. Si no nos lo permiten, sufrimos una decepción y reducimos nuestra motivación, aun inconscientemente. La gran mayoría de las personas en la gran mayoría de situaciones quiere hacer las cosas con calidad: encuentran satisfacción en conseguirlo y se identifica con empresas o instituciones que valoran o piensan en términos de calidad.



**Figura 1.9.** Líneas estratégicas.

Entendemos que, de la misma forma, *los directivos serían también trabajadores, y encontrarían decisivo hacer calidad* —aquí habrá más de uno que anteponga el beneficio a la calidad o al cliente, pero es evidente que se equivoca tanto a corto como a largo plazo<sup>35</sup>—. Si acaban anteponiendo su prisa y su ansiedad al ritmo —lento al

<sup>35</sup> Excepto en determinadas circunstancias y negocios, aspecto este que necesitaríamos mucho espacio para desarrollar en esta aportación: dejemos la afirmación en cierta solo parcialmente.

principio, pero exponencialmente dinámico que conlleva la calidad<sup>36</sup>—, según se da la oportunidad, habrán perdido la partida de la competencia e igualmente su empresa. Por último, *el accionista, el propietario, quiere rentabilidad*, y si su inversión no es sólo especulativa<sup>37</sup>, sino que tiene una mínima perspectiva a medio plazo, le importará que su empresa haga calidad para ganar más dinero durante más tiempo.

Todos queremos y necesitamos calidad. *La calidad es un punto de encuentro, un meeting point, en la empresa; un lugar donde las voluntades se pueden concentrar hacia un futuro*. Esa es su gran potencialidad. La calidad solidifica la empresa, pone los pilares adecuados para lo que vamos a hacer posteriormente.

Pero para conseguir calidad de producto o servicio es necesario que la organización y sus miembros sean de calidad y trabajen con calidad; *procesos, personas, organización centrados en la calidad y en el cliente, esa es la consigna*. Una empresa es ya innovadora si sus esfuerzos se concentran en la calidad, y están dirigidos desde la calidad<sup>38</sup>.

Hay distintos pasos, *etapas y métodos* para conducirse hacia la calidad: asegurarse de que las cosas se hacen según se ha comprobado que es más adecuado (normas ISO 9000), con ello el cliente sabe cómo se han hecho o se van a hacer las cosas y que siempre recibirá productos que le aseguren ese nivel de calidad; hay empresas que tienen una gran tradición de control de calidad de sus productos, pero hoy se requiere lo que llamamos calidad total, es decir, la implicación de todos los escalones en el proceso de generación de calidad, y lo que esto conlleva: la mejora continua. Pero existe un tercer nivel de aquellas organizaciones que son sobresalientes y que dirigen por calidad total, lo que se ha llamado *Total Quality Management* (TQM). En Europa se ha desarrollado en este plano el llamado *Modelo Europeo de Calidad*. En la búsqueda de la excelencia es una ruta interesante y en mejora continua.

De todas formas, la calidad, como hoy la necesitamos para competir, tiene unos fundamentos —a veces un poco deteriorados— que se encuentran en Deming y en las experiencias japonesas y nórdicas, especialmente en el sector del automóvil, y en un modo de hacer grupal, los *círculos de calidad*.

---

<sup>36</sup> Crear un ambiente de calidad en una empresa no es posible en unos días o unos meses. Se precisa un espacio de confianza, un lenguaje común —la calidad— y una seguridad de que las cosas van a funcionar en todos los niveles respondiendo coherentemente a los propósitos o estrategias comprometidos.

<sup>37</sup> Está claro que esta afirmación no sirve para el accionista especulativo que de tan anónimo extiende como único interés el beneficio y cuanto mayor, mejor. Este tipo de accionista es propio también de la globalización y convierte todo en una guerra por la rentabilidad: lo que no es rentable a corto plazo no puede subsistir, con lo que la frase de Keynes de que «a largo plazo todos muertos» se convierte finalmente en una verdad absoluta del sistema globalizado. De todas formas, este posicionamiento «objetivo» del accionista desequilibra el sistema empresarial, porque le hace entrar en contradicción con sus necesidades para sobrevivir a largo plazo.

<sup>38</sup> Lean al maestro en calidad, a Deming, directamente, sin intermediarios o intérpretes. Por desgracia sólo conozco un libro de Deming traducido: *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz Santos, 1997 (1992), pero pueden buscar en internet en su fundación, si quieren ampliar. Hace poco se ha ofertado en internet *La Biblioteca Deming* básica, un intento de obra completa, de los que llevan publicados ocho o nueve tomos. Si además les interesa ponerse al día rápidamente sobre el tema, pueden leer un libro muy atractivo: *Endocalidad*, de Ken O'Donnell. Oniro, 1999 (1997).



**Figura 1.10.** Proyecto profesional.

Hacer las cosas con calidad al principio cuesta dinero, siendo necesario y obligado para mantener a nuestros clientes<sup>39</sup>; después, si continuamos mejorando, nos colocamos mejor situados en el mercado y respecto a nosotros mismos; por último, facilita la rentabilidad y la supervivencia. Y esto también ocurre con las personas, al principio es cansando —sobre todo, si no nos han enseñado a hacerlo y nos han reconocido hacerlo bien—, luego nos vamos enrollando —casi sin darnos cuenta— y llega un momento en que «no podemos o ya no sabemos hacer las cosas como siempre», y al final nos da satisfacción y hasta promoción personal. Ahora ya conocemos la *segunda Ce del modelo de innovación*.

## 6. DE LA COMUNICACIÓN A LA INNOVACIÓN

Vayamos con la tercera C: la comunicación. En realidad, habría que llamarla *InterComunicación*, para evitar la confusión con lo que los periodistas llaman comunicación, vocablo que ponen demasiado cerca de la información, y más lejos de la relación.

*La comunicación es intercomunicación, es decir, es relación, es interrelación, es intercambio; la comunicación es algo virtual y hace referencia a las relaciones con*

<sup>39</sup> Las posiciones «cutres» de cara al cliente no funcionan: hay que ser capaz de dar mucho para seguir en el mercado. La falta de actitud comercial, tan propia del país dominante en España —se salvan parcialmente, la franja mediterránea hasta Murcia— es muy perjudicial a largo plazo para la competencia. Al final, otras empresas de otras culturas entienden mejor lo que necesita el cliente, y se lo llevan. Véase el ejemplo de Ikea, que es un modelo —¿relativo? como todo— de relaciones con clientes y con trabajadores.

*los otros y a la calidad de esas relaciones. Porque, en última instancia, de lo que hablamos es de la calidad de la comunicación, es decir, de la capacidad para colaborar, del intercambio de información, del apoyo al grupo y mutuo, del nivel de cooperación entre iguales o diferentes, etc.*

Si hay una variable que *potencia y genera los espacios de innovación es la comunicación* entendida como estamos diciendo. Para desarrollar innovación consistentemente, me guío por una fórmula que presenta la esencia de la dinámica organizacional, empresarial y/o personal<sup>40</sup>:

### **Innovación = f (Comunicación, ...)**

Y detrás de la comunicación y de su calidad está *el grupo de trabajo*<sup>41</sup>. Es la metodología y técnicas que nos permiten crear condiciones favorables o mejorar las actuales *para avanzar hacia posiciones de mayor competitividad e innovación*<sup>42</sup>.

### **Comunicación = F (Grupo de Trabajo, ...)**

Normalmente *las empresas tienen un bajo coeficiente de calidad en su intercomunicación*, y eso es coherente con la forma de relación con el cliente, con la calidad que respira la organización y con los estilos directivos dominantes<sup>43</sup>. Al final, *el mejor indicador de la potencialidad innovadora y/o de competencia de una empresa es la comunicación, el estado de las relaciones. En realidad, la comunicación es la estructura*<sup>44</sup> *de una organización, lo más esencial y característico. Si es una organización ha de ser una totalidad, y como tal han expresarse sus partes, y la correspondencia no es posible si cada parte va por su cuenta o si el jefe quiere hacer sólo su voluntad.*

<sup>40</sup> En este plano es muy interesante la aportación de Stephen R. Covey. Se puede leer *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, publicado por Paidós en 1997 (1989). Las fases por las que hace atravesar y complementa los 7 hábitos: Dependencia, independencia e interdependencia, sobre todo esta última, amplían y fortalecen lo que se dice en el texto.

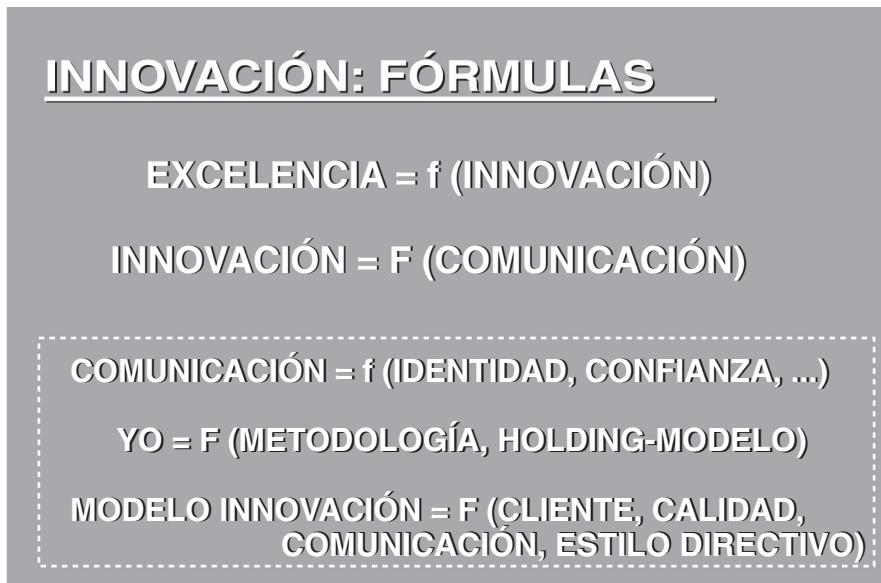
<sup>41</sup> Los fundamentos del grupo de trabajo hay que buscarlos en Wilfred Bion. Un artículo pedagógico que se fundamenta en Bion es «Metodología y antecedentes del grupo de trabajo», de Roberto Carballo. Fue publicado en primera versión en 1987 en la revista *Comunicación* y ha sido revisado, actualizado y reimpresso, la última vez, en el libro *Innovando en la empresa*.

<sup>42</sup> La metodología del «grupo de trabajo operativo» es una de las bases sobre la que se asienta el método de aprendizaje basado en la experiencia y el grupo de trabajo, que hemos ido perfeccionando durante los últimos años en experiencias sucesivas en el campo intra e interempresarial, asociativo y ahora, de investigación e interasociativo.

<sup>43</sup> Esta cuestión de la correspondencia o coherencia es decisiva. En realidad, se trata de modelos que tienen leyes internas y que se construyen sobre bases y concepciones claramente diferenciadas, por lo que una empresa innovadora trabaja sobre una base sólida de concepción del cliente, lo hace ofertando calidad, la mejor posible; esta la consigue mediante espacios intercomunicados y de mayor colaboración que otras similares y menos competitivas, y ha desarrollado unos estilos directivos que permiten hacer y desarrollan la autonomía de las personas que los hacen posibles. Todo ello en adecuada correspondencia.

<sup>44</sup> Entiendo por estructura aquello que articula y organiza y casi define una realidad. Se puede ver a Jean Piaget, ya citado, o bien: «Grupo, Método, Estructura» en el libro de homenaje al profesor Beiras.





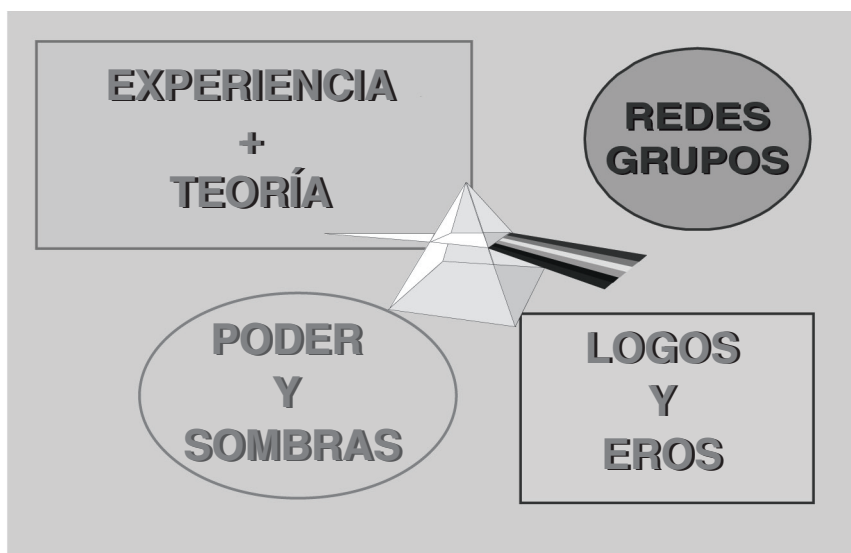
**Figura 1.11.** Fórmulas innovación.

*Una organización es interesante, excelente o competitiva o innovadora, si lo es en comunicación con el cliente y en su interior*<sup>45</sup>. Vuelvo a repetir que no hablo de mensajes-información<sup>46</sup> para el cliente o para los que hacen posibles los productos y su calidad; hablo de calidad de relaciones hacia finalidades empresariales de satisfacción de clientes y de rentabilidad. No lo dudo, la comunicación es la estructura de una empresa u organización —y de una persona y, por añadidura, de un grupo, también.

Una empresa o una persona cambian si trabajan grupalmente, si lo hacen contando con otros, si están mirando al exterior para aprender, si se proyectan analizando las cosas y contrastándolas en grupo, y tantas cosas más. Cuando los japoneses pusieron en marcha los círculos de calidad, al principio no pensaban que podrían ser tan

<sup>45</sup> Me refiero especialmente a su correspondencia. En última instancia no se puede tratar bien al cliente sin saber tratar al trabajador. Y aquí el estilo directivo es decisivo. Un estilo autoritario acaba siéndolo también con los clientes, a quienes no respetará más que «porque no queda más remedio». Y esto se irá haciendo más patente según pase el tiempo. Y si no fuera así, y la esquizofrenia directiva lo permitiera, el mundo interno acabaría «rebelándose» por la incoherencia, y lo haría normalmente de forma tácita, sin muchas declaraciones, pero con hechos. Véase como contraste «Shared Management...» de Stan de Loach. Tavistock Institute.

<sup>46</sup> Sinceramente. Encuentro muy desalentador que las empresas y las organizaciones en España hayan confiado casi en su totalidad los temas de comunicación interna a los profesionales de la noticia; produce un efecto distorsionador, porque inevitablemente se tiende a confundir la noticia, la información, con la comunicación. Es más, se acaba confundiendo «llamar la atención» con la noticia, a informar de lo que hay que informar. Es cierto que la comunicación se enseña en las facultades de Información, pero sigue siendo una pena que social y empresarialmente se produzca un error tan patente, que confunde significantes con significados.



**Figura 1.12.** Logos y Eros.

efectivos y gratificantes; fueron dándose cuenta de las «virtudes» del grupo y de la colaboración, según fueron teniendo experiencias más complejas. Los límites del grupo están por descubrir<sup>47</sup>.

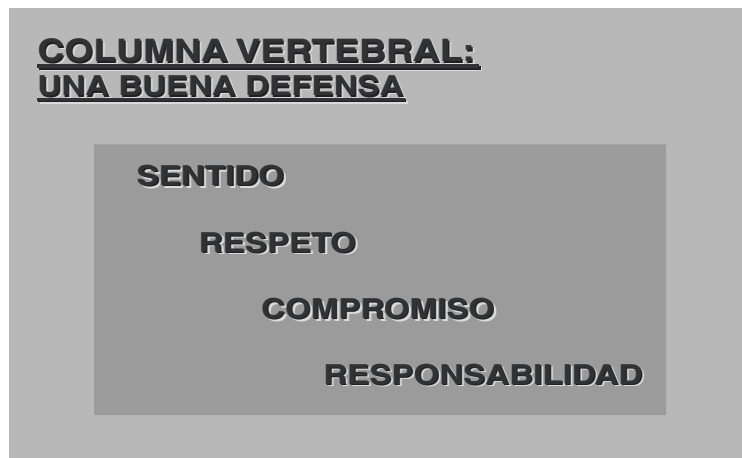
El grupo es un mundo lleno de sorpresas, porque es una dimensión poco experimentada, casi desconocida para nosotros; en cuanto nos adentramos en sus posibilidades descubrimos que nos beneficia como individuos, que nos potencia como personas y como organizaciones, que nos adentra en formas más sofisticadas de trabajo y de calidad y productividad. Y para mejorar la comunicación no es en absoluto suficiente con aumentar la transparencia informativa; es más, mucha información puede ser hasta contraproducente.

Se mejora la comunicación si se siente el calor del que está al lado y va «codo con codo» en lo mismo y con todos nosotros, cuando se siente uno respaldado por los demás, cuando la empresa responde a nuestras expectativas de desarrollo e intercomunicación, ... Todo esto es un poco más complejo que ofertar más información. Y lo que digo de la comunicación interna es similar con el cliente. Cuántas veces nos damos cuenta de que gastar en publicidad es como «evitar dar la cara real», es como esconderse del cliente, y enviarle un mensaje no siempre correspondiente con lo que somos. Eso lo saben muy bien los vendedores.

<sup>47</sup> El tema de los grupos está amaneciendo, aunque existen fuertes resistencias culturales de los grupos dominantes. Estas resistencias se irán reduciendo en la medida en que la eficiencia productiva y la aportación de esta metodología y estas técnicas lo demuestren. Dadas estas resistencias, el grupo es un espacio en que eso de «aprender haciendo» se hace más importante. De todas formas, hay un *handbook* escrito por Peter R. Scholtes, B. L. Joiner y B. J. Streibel, que puede ser un buen libro de consulta, con reservas: *The Team Handbook*. Oriol Inc., 1996.

No se vive de imágenes. La mejor imagen es un hecho comprobable y evaluable positivamente. Quieren que les recuerde algo que quizás no se hayan dado cuenta: Zara no hace prácticamente ninguna publicidad, excepto unos anuncios mínimos cuando hace rebajas, más para informar que para vender; y no me dirán que no es un gran éxito de negocio. El «boca a boca» constituye su mejor publicidad y la mejor comunicación, pero para conseguirla hay que ofertar calidad a buen precio, y renovación constante y rapidez: hay que trabajar muy bien en la trastienda, sin necesidad de hacer declaraciones sobre ello para que todo el mundo se entere, y les aseguro que si hacemos las cosas así la gente hablará hasta mejor de nosotros de lo que nos merecemos, porque nos necesitarán: ¿qué haríamos ahora sin Zara o sin El Corte Inglés?

Quedan *muchas cosas por hacer en el interior de las empresas y también en sus relaciones con los clientes, con los proveedores, con los accionistas, con los competidores*: quedan por crear y desarrollar espacios de intercomunicación que favorezcan el crecimiento y la autonomía-libertad de los participantes, y que favorezcan condiciones de aprendizaje compartido, de intercambio de información y de experiencias, de posibilidades de colaboración intra e interempresas y organizaciones. Queda mucho camino por recorrer.



**Figura 1.13.** Una buena defensa.

Podemos hacer todo esto, pero requiere que se empiece a pensar de forma ambiciosa, que la búsqueda y la innovación sean necesarias, y por tanto, que los clientes y los ciudadanos seamos más exigentes, que la necesidad se acentúe, y que no estemos conformes con lo primero que nos dan.

Primero, es preciso *recorrer el largo camino de la mejora de la comunicación con el cliente*; al mismo tiempo, *perseguir una amplia intercomunicación y colaboración entre los de adentro*, y los vinculados a ellos, sean estos proveedores o consultores en general; casi en la misma onda, *abrirnos al exterior y a los otros agentes productivos, a la competencia y a los cruces interempresariales*, facilitaremos así no solo espacios de

*shared learning*, sino modelos *benchmarking* y otras tantas maravillas por implementar en el marco de la «gestión del conocimiento»; ahondemos también en la colaboración con otras organizaciones, y con las asociaciones, con la universidad y con la sociedad en general, y todo esto en un proyecto, en un plan y en unos valores compartidos.

Esta es una ruta: los carriles de mayor velocidad se van tomando, según uno ha comenzado por el de más a la derecha —aquí el primero mencionado— y poco a poco nos acercaremos al más veloz. El crecimiento estimado y esperado es exponencial, *lo que cuesta más es empezar*: comencemos por mejorar nuestros vínculos, relaciones, conocimientos y atenciones con los clientes, y lo demás casi vendrá por añadidura, como una necesidad que vamos a tener que abordar si queremos seguir avanzando.

Se habrán dado cuenta que esto del cliente, la calidad y la comunicación, requiere primeramente voluntad, es decir, *querer hacer y conducir en ciertas direcciones y no en otras* y eso depende normalmente en las organizaciones del *liderazgo*. El *estilo directivo* es decisivo y me refiero a *las formas que presiden la dirección*, las formas dominantes en cada organización<sup>48</sup>. Y a eso nos vamos a dedicar después de haber escrito sobre las tres ‘ces’ de la innovación.

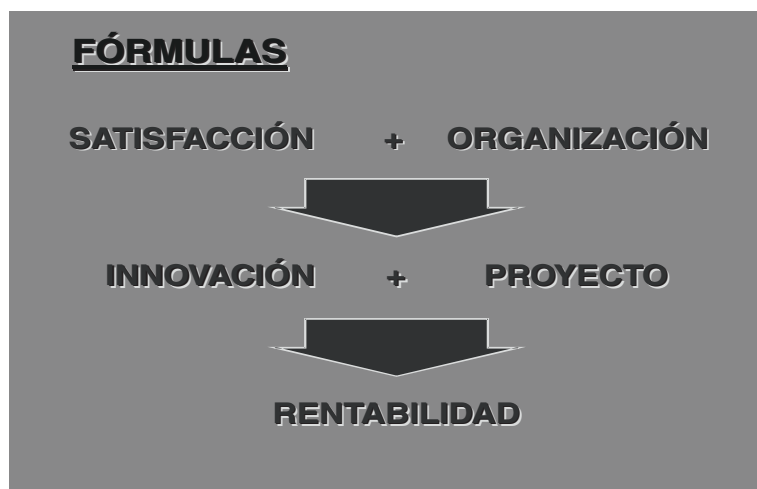


Figura 1.14. Hacia la rentabilidad.

## 7. ESTILO DE DIRECCIÓN: LA VARIABLE ERRÁTICA<sup>49</sup>

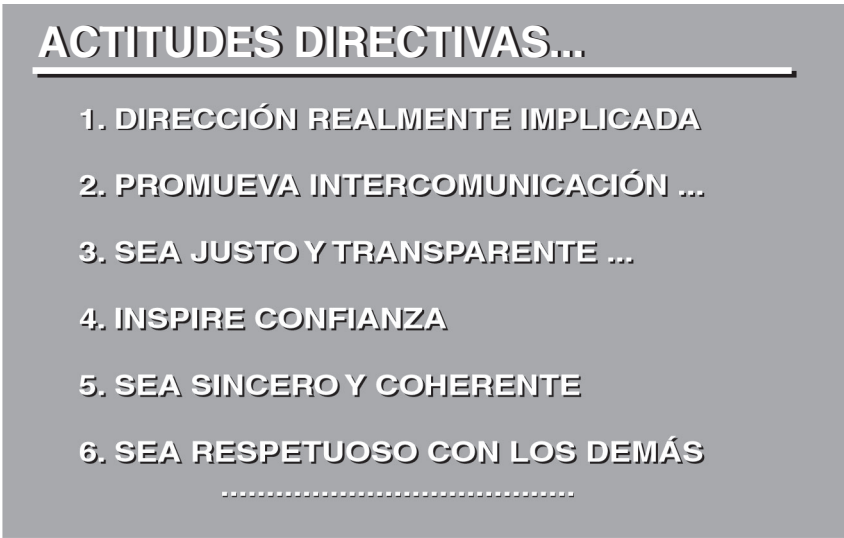
El estilo directivo es una variable decisiva, porque *es dónde, y a través del cual se expresan y se hacen posibles o imposibles las acciones empresariales*. Las formas

<sup>48</sup> Todo esto está ciertamente vinculado a lo que hemos denominado *cultura organizativa*, pero no vamos a entrar aquí en esta cuestión por falta de espacio.

<sup>49</sup> Se puede seguir el Capítulo quinto del libro ya citado *Innovando en la empresa*. Hemos reproducido en el anexo IV los puntos más significativos de ese último capítulo: «Algunas formas de despertar a Blancanieves».

hacen aflorar los contenidos, y normalmente están en consonancia con los contenidos<sup>50</sup>. Los actos de la dirección se acompañan de gestos y los estilos representan y dan pauta de lo que se quiere y cómo se quiere.

Tener el estilo adecuado en dirección es *dirigir con sentido común y con coherencia*. Por desgracia, este sentido común es bastante escaso en la dirección. Se tiene o se dice tener mucha técnica, mucha especialidad, mucha formación, pero poco sentido común<sup>51</sup>. Demasiadas veces los esfuerzos y las aportaciones de los que saben<sup>52</sup> son simplificados, criticados, desviados, congelados, por los que tienen el poder. Y no se olvide que poder y conocimiento son posiciones notablemente antagónicas<sup>53</sup>. Se sabe poco de lo que cuesta hacer las cosas y el capricho o la irracionalidad presiden más de una vez el errático sentido de los que dirigen.



**Figura 1.15.** Actitudes directivas.

<sup>50</sup> Es difícil dar órdenes sin levantar la voz y agravarla; o querer mostrarse amable y no sonreír. El gesto no sólo acompaña, sino que suele ser expresión de lo que se hace: de hecho, muchas veces entendemos las cosas más por el gesto percibido, que por lo dicho. Por eso prefiero hablar de estilo, de forma, de gesto, porque suele ser más genuino, más verdadero, y además porque es la forma más común de aprendizaje: aprendemos por los gestos más que por las palabras.

<sup>51</sup> Es como cuando las personas mayores nos reprendían una acción y nos decían: «y para eso te sirve lo mucho que estudias. Sigues siendo un maleducado». Se dan cuenta de la importancia de nuestros gestos: son los que expresan auténticamente nuestro nivel de educación.

<sup>52</sup> «Los que saben» son los que están más cerca de los problemas y han de esforzarse por saber y por presentar alternativas y opciones. El poder aquí «no sabe» porque su saber no procede de la experiencia directa. El que ha hecho el esfuerzo ha tenido la oportunidad de tener una experiencia, y su saber es real; en tanto, el que recibe un informe se mueve en lo formal, en lo virtual, en una nube que no es un producto de una experiencia directa que ha «producido» el informe, sino de una experiencia ya vivida y que ahora se aplica a esta situación concreta.

<sup>53</sup> Poder y conocimiento no se llevan bien, y más cuando —que es muchas veces— el conocimiento está al servicio del poder. Pero si la libertad y la necesidad de cambio que implica el conocimiento avanzan, el poder intenta desviarlas o convertirlas en una energía que le consolide. Y me preguntarán ustedes cómo