

# MENTEFACTURA

## El cambio de modelo productivo

Innovar sobre los intangibles del trabajo y de la empresa

Juan José Goñi Zabala



**JUAN JOSÉ GOÑI ZABALA**

# **“MENTEFACTURA”**

## **El cambio de modelo productivo**

**Innovar sobre los intangibles del trabajo y de la  
empresa**



© Juan José Goñi Zabala, 2012 (Libro en papel)

© Juan José Goñi Zabala, 2013 (Libro electrónico)

Reservados todos los derechos.

“No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright”

Ediciones Díaz de Santos, S.A.  
Albasanz, 2  
28037 MADRID

[ediciones@editdiazdesantos.com](mailto:ediciones@editdiazdesantos.com)  
[www.editdiazdesantos.com](http://www.editdiazdesantos.com)

ISBN: 978-84-9969-669-0 (Libro electrónico)

ISBN: 978-84-9969-079-7 (Libro en papel)

*A las personas que con visión,  
generosidad y coraje construyen el futuro*



<b>Prólogo .....</b>	<b>XV</b>
<b>Presentación.....</b>	<b>XIX</b>
<b>CAPÍTULO 1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
La socialización del cambio y de la innovación .....	1
La empresa como agente de la socialización del cambio .....	4
Innovación y la ciencia de los servicios.....	8
La sociedad de la innovación.....	10
La tecnología social y las revoluciones científicas .....	13
La innovación de conceptos: una loa a la teoría .....	17
Innovación en los servicios públicos .....	22
<b>CAPÍTULO 2. El decálogo de la innovación.....</b>	<b>31</b>
La innovación es el pasaporte para el futuro .....	31
La innovación está para aplicarla a todo lo que hacemos.....	34
La innovación está entre nosotros para producir resultados .....	37
Todos tienen derecho y deber de proponer .....	41
Las soluciones innovadoras siguen a problemas explícitos.....	43
Lo que buscamos para lo nuevo ya existe en algún sitio .....	46
Aprendemos a innovar modificando nuestras formas de pensar.....	49
La innovación, para dar sus frutos, necesita alimento todos los días .....	52
La innovación no es vivir en una isla remota .....	55
La innovación aplicada lleva la estrategia a la práctica.....	57
<b>CAPÍTULO 3. La innovación en una región.....</b>	<b>59</b>
Características de una región innovadora .....	59
La innovación en las PYMES.....	63
Impulsores de la innovación en las PYMES.....	66
Cómo hacer progresar la innovación en las PYMES.....	73

## **CAPÍTULO 4. Un nuevo concepto de empresa..... 77**

La innovación: un encuentro afortunado entre el conocimiento y los problemas .....	77
De la empresa “HACEDORA” a la empresa que resuelve “PROBLEMAS” .....	81
De la empresa “HACEDORA” a la empresa como “LUGAR DE ENCUENTRO”.....	84
Más allá de la calidad, nuevos modelos por descubrir.....	89
El espacio social de innovación en la empresa .....	103
La innovación en la industria y los servicios: hacia una visión integradora.....	108
Innovación y conocimiento en la empresa.....	119
La innovación emergente: construyendo la cuenta de exploración .....	123

## **CAPÍTULO 5. Estrategia empresarial e innovación ..... 129**

El Decagrama de la Innovación. 10 niveles en el pensamiento innovador de las empresas .....	129
La innovación como respuesta a cambios en la dimensión de los factores productivos .....	142
La innovación y el crecimiento. Un equilibrio consciente entre el atrevimiento y las capacidades.....	150
La amenaza y la visión como impulsores de la innovación.....	154
Innovación y estrategia: la cohabitación de los distintos negocios en una empresa .....	158
La innovación aplicada en la empresa. De la estrategia al producto .....	166
La innovación al completo: innovar en productos, en operaciones y en conceptos.....	174

## **CAPÍTULO 6. Innovación como cultura organizativa ..... 177**

Compartir el conocimiento como principio para la calidad y la innovación .....	177
Vivir los procesos de las organizaciones.....	184
El síndrome FINISTERRE .....	191
Innovación en valores y actitudes .....	193
La capacidad de construir para innovar .....	197
La gestión de la diversidad en la empresa .....	202

## **CAPÍTULO 7. Innovación y valor ..... 209**

El trabajo en red y la generación de valor.....	209
La profundidad y el valor de la relación comercial .....	214
Redes y mapas de valor en la gestión empresarial.....	222
Saber trabajar en red para generar valor .....	228

<b>CAPÍTULO 8. Innovación y nuevas tecnologías.....</b>	<b>235</b>
Conocer para innovar.....	235
Internet e innovación en la empresa.....	241
Innovar en los procesos de diseño.....	247
Innovar en los procesos de producción.....	250
Innovar en los procesos de venta.....	252
<b>CAPÍTULO 9. Liderazgo para la innovación.....</b>	<b>256</b>
El espacio social de la innovación en la empresa.....	256
Detrás del cambio siempre hay un líder.....	260
<i>Líderes empresariales.....</i>	<i>260</i>
<i>Los empresarios innovadores que empiezan.....</i>	<i>263</i>
<i>Las organizaciones innovadoras.....</i>	<i>264</i>
¿Un innovador o muchos innovadores?.....	269
<i>La innovación es cosa de todos.....</i>	<i>269</i>
<i>Un perfil múltiple para el proceso innovador.....</i>	<i>271</i>
La innovación requiere un estilo de dirección.....	275
<i>Estilos de dirección para la innovación.....</i>	<i>276</i>
<i>Valores y visión compartida.....</i>	<i>279</i>
<b>CAPÍTULO 10. Creatividad y talento para la innovación.....</b>	<b>283</b>
Los esfuerzos que no sirven para nada.....	283
La innovación como comportamiento individual y colectivo.....	287
La motivación para la innovación.....	291
Los valores y las capacidades de innovar.....	296
La innovación y el contrato emocional.....	302
El pensamiento y la creatividad en la innovación.....	309
Ejercitar la creatividad sirve para aprender a aprender.....	313
¿Qué hacer para ser más creativo?.....	316
<b>CAPÍTULO 11. Educación para la innovación.....</b>	<b>321</b>
Necesitados de innovación y enseñados para analizar.....	321
La formación de adultos.....	324
El futuro: la universidad de empresa.....	331
¿Qué es un ciclo mental?.....	335
<b>CAPÍTULO 12. Orientar la empresa al valor.....</b>	<b>339</b>
El trabajo en red para la innovación.....	339
Competencia o simbiosis en el trabajo en red.....	343



Desplegar el valor en la empresa .....	350
Tres conceptos acerca del valor .....	353
Cómo usar el conocimiento para generar valor .....	356
De competir por costes a competir por valor .....	358
Transformaciones para competir por valor .....	366
Deseos y comportamientos para lo nuevo .....	370

### **CAPÍTULO 13. Las 10 herramientas para la innovación..... 379**

¿Tenemos herramientas para la innovación? .....	379
Herramientas estructurales.....	385
Herramientas de gestión.....	389
Herramientas de relación .....	393
Herramientas de aprendizaje.....	401
Modelo Capital Innovación (MCI) .....	404
Organización para la innovación.....	412
Aplicando nuevos esquemas mentales .....	415

### **CAPÍTULO 14. Capacidades básicas para innovar ..... 429**

Volando a la innovación: 5 capacidades básicas.....	429
El aprendizaje en la acción de innovar .....	435
La capacidad de observar para innovar.....	442
Aumentando la capacidad de crear lo nuevo .....	445
Aumentando la capacidad de construir.....	448
Aumentando la capacidad de repetir.....	450
Aumentando la capacidad de exteriorizar.....	452

### **CAPÍTULO 15. Las rutas de la innovación..... 455**

Las grandes rutas de la innovación .....	455
Ruta 01. La coproducción .....	458
Ruta 02. La sincronización .....	462
Ruta 03. Más allá del cliente.....	466
Ruta 04. La digitalización.....	469
Ruta 05. Romper reglas.....	472
Ruta 06. Trabajar en red de conocimiento .....	474
Ruta 07. Entusiasmar personas .....	476
Ruta 08. Eliminar lo que sobra .....	478
Ruta 09. Perseverar en la intención.....	480
Ruta 10. Velocidad de decisión y proceso.....	483

<b>Resumen</b> .....	485
<b>Anexo 1.</b> Principales innovicidas .....	487
<b>Anexo 2.</b> ¿Qué es innovar? .....	489
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	493



Desde el 1 de enero de 2011 tengo el honor, el privilegio y la responsabilidad de presidir un proyecto muy especial, TECNALIA. TECNALIA es una fundación cuya misión es “*Convertir conocimiento en valor (PIB)*”. Se trata de un reto especialmente ilusionante por cuanto significa de novedad, para alguien acostumbrado a liderar un grupo industrial, el tener que adaptarse a las necesidades de una entidad enfocada a generar conocimiento y valorizarlo, en vez de a generar productos y servicios.

Hace años que los más prestigiosos *Think Tanks* identifican la captación y el desarrollo de talento entre los elementos que determinarán más significativamente los nuevos tiempos a los que nos asomamos. La creciente importancia que las empresas van a conceder al talento con el que cuentan en sus organizaciones ya se anticipa en la estrategia de algunas de las empresas más innovadoras.

La posibilidad de identificar, desarrollar e inventariar el talento de una organización e incluso contabilizarlo es una idea que ya cuenta con defensores que proclaman la importancia que se concede a este “activo” en los procesos de valoración para fusiones y adquisiciones. Los activos intangibles van tomando protagonismo en la gestión empresarial, pero este es un recorrido que ahora iniciamos y que tendremos que considerar como muy importante para asegurar niveles de competitividad adecuados a una sociedad desarrollada.

No me sorprende que los análisis de prospectiva económica y tendencias sociales acierten en sus pronósticos, lo que me sorprende, como tantas otras veces, es que hace unos pocos años la importancia del talento fuera considerada como una nueva tendencia.

Desde mi juventud, privilegiada por disfrutar de la cercanía de la empresa y sobre todo de un empresario vocacional, he experimentado que las personas son el elemento sobre el que se construye cualquier éxito empresarial consistente y duradero. Frases como “yo no necesito saber, si sé quién sabe”, “escoge bien a quien encomiendas una tarea si quieres que se realice bien a la primera”, “solo no se puede ir a ningún lado”..., me han acompañado y me gusta creer que han calado.

Me sorprende que a pesar de esta experiencia muchos, entre los que me incluyo, estemos ahora reencontrándonos con lo que siempre debería haber sido objeto prioritario de atención. Las organizaciones como conjuntos de personas responden a los principios más básicos de las organizaciones humanas donde el liderazgo, el compromiso, la cooperación y la búsqueda de fines comunes constituyen ingredientes fundamentales de los logros colectivos. La *dirección por objetivos*, la *reingeniería de procesos*, la *gestión del conocimiento*, la *innovación*, el *Branding* y el *Customer Focus* pueden ser conceptos útiles de gestión, incluso pueden ayudar a marcar la diferencia competitiva, pero no dejan de ser ámbitos en los que solo si somos capaces

de desplegar el talento y la motivación de las personas en esos sistemas que componen las organizaciones conseguiremos resultados.

El comportamiento humano obedece a las leyes de la movilización por los deseos y el despliegue por las capacidades. Deseos y capacidades se retroalimentan en el proceso del aprendizaje. Parece que la necesidad de estímulos es parte de la naturaleza humana; estos son los movilizadores hacia el cambio. Cuando la crisis agudiza la ruptura de los parámetros sociales y económicos, se recrecen las carencias y se reordenan los deseos. Volvemos a nuestros fundamentos y necesitamos reinventarnos. Es la innovación que nace de dentro desde las capacidades y valores que hemos cultivado desde hace mucho tiempo. Esto no se improvisa, pero sobre estos pilares sólidos se construyen nuevas formas de ser y hacer, y surge la innovación. Esta adopta muchas formas en relación con los modos de trabajar, con el conocimiento aplicable, con los fines y medios empresariales, con nuevos modelos sociales que demandan nuevos productos y servicios. En cierta medida, por nuevos que sean los problemas al final solo podemos enfrentarnos a ellos con las herramientas de siempre, nuestros deseos, nuestra inteligencia y nuestro esfuerzo.

Se dice que las crisis llegan porque los cambios más pequeños no se hacen a tiempo. “En medio de una crisis no es buen momento para improvisar”, esta es una afirmación que comparto, pero por lo general los cambios se demoran y la crisis llega. Los cambios ahora no son progresivos sino rupturistas, con lo que esto supone de traumas en muchos aspectos que afectan a la vida de las organizaciones y de las personas. Cuando se llega a esta situación se ha tenido que recurrir a la improvisación para hacer frente a situaciones no previstas. Los resultados no suelen ser buenos, si se tienen que romper principios y criterios de cierta solidez. En mi experiencia como “improvisador” siempre me he sentido más cómodo cuando he podido apoyar mis decisiones en valores y en principios bien asentados.

Para anticipar, la inteligencia es prever y acertar, necesitamos abordar con contundencia la comprensión de la naturaleza y el desarrollo de los elementos intangibles de las empresas. El cambio de modelo productivo nos conduce a trabajar intensamente con los intangibles del conocimiento y con las capacidades de las personas. Este es el reto de los próximos decenios, para competir sobre un camino que tiene un muy largo recorrido. Competencias como el compromiso, el esfuerzo, el hacer bien, el diseño tecnológico, la cooperación en el saber dentro y fuera de la empresa, son los instrumentos del futuro. Este libro nos abre la mente a este nuevo espacio para directivos y colaboradores, donde la capacidad de pensar, sentir y hacer conformará a las organizaciones más poderosas en la creación de valor.

A pesar de nuestra tendencia a simplificarla, la realidad en la que vamos avanzando es cada vez más compleja y requiere más velocidad de respuesta. Para decidir tenemos que abordar nuevas herramientas para trabajar juntos, con distintos conocimientos y habilidades. La empresa es un espacio de personas de alta complejidad donde intereses, capacidades, relaciones y recursos operan de manera inmanejable por los sistemas tradicionales de gestión de recursos. Necesitamos nuevos instrumentos y modelos sobre los que construir la praxis de las empresas del conocimien-

to. Disponer de una sólida base conceptual no resuelve totalmente la complejidad/dificultad de las decisiones, pero sí ayuda a dar consistencia en el tiempo a las que se toman para hacer frente a retos cada vez más apremiantes.

Convertir conocimiento en valor significa estar dispuesto renunciar a los entornos en los que nos sentimos cómodos para adentrarnos en contextos más exigentes, pero también más sugerentes y, sobre todo, más esperanzadores. El cambio no solo se está produciendo más rápidamente, sino que se está produciendo de manera global. Adaptarse, concentrándonos en la mejora de la eficiencia, es insuficiente (aunque imprescindible en el corto plazo) pero “reinventarse” es complejo. Reinventarse exige entender la necesidad de cambios profundos en los modelos de negocio (paradigmas) y en disponer de las competencias necesarias en las personas para llevar adelante transformaciones profundas, a la vez que se gestionan las necesidades del día a día.

Esta transformación empresarial que viviremos en los próximos años nos conducirá a otros modelos de organización, de estructuras y modelos de negocio, otros mecanismos de compartir conocimiento donde el valor que se emerja desde las personas determinará el progreso y sostenimiento de las empresas. Nuevos estilos de dirección, de trabajo y de comprensión del talento y la creatividad aplicada se instalarán de forma sistemática en las políticas y sistemas de gestión.

*Mentefactura* puede ayudarnos a asentar e interpretar de forma práctica estos conceptos en las circunstancias de cada uno. Juanjo Goñi no nos ofrece “recetas” sino reflexiones profundas y documentadas, que nos ayudarán a cada uno de nosotros a formarnos nuestra propia opinión, y a través de ella transformar la organización empresarial. Recomiendo aprovechar esta oportunidad y abordar el concepto de *Mentefactura* con espíritu crítico y mente abierta, seguro que es lo que más le gustaría al autor.

**Javier Ormazabal**  
Presidente de TECNALIA y  
Presidente del Grupo Ormazabal



Los comienzos de la primera década del siglo XXI han dejado un rastro singular en la historia de la humanidad. La irrupción de tormentas tecnológicas, económicas y sociales están poniendo en tela de juicio muchos de los modos de diseñar, dirigir y mejorar los sistemas económicos y sociales. No cabe duda de que estas transformaciones y las situaciones críticas generadas están vinculadas a los cambios tecnológicos y demográficos que, asociados a otros de dimensión global, producen situaciones nunca contempladas en periodos anteriores.

De entre estos elementos vamos a ocuparnos, sobre todo, de algo que es nuclear en estos tiempos de cambio. Nos referimos al contenido del trabajo y al rol de la empresa en la actividad de desarrollo y generación de riqueza. Y en especial, al cambio conceptual de significado que supone el traslado del trabajo como tarea física predeterminada, al trabajo como logro inteligente de resultados en espacios más abiertos y diversos. Y nos ocuparemos también de analizar cómo los intangibles que determinan el valor de una acción se tornan dominantes en el trabajo y superan en relevancia a los recursos tangibles y escasos que trata la ciencia económica.

Los modos de entender el trabajo y la sociedad están cambiando y, por ello, la empresa debe ser entendida de forma distinta. Para ello hay que empezar a pensar distinto a lo habitual, y es este pensamiento innovador el que debería producir las bases de esta transformación. El peligro de que entendamos la innovación con un perfil bajo, referido a generar nuevos productos en las empresas de siempre, amenaza con paralizar y derribar una economía que no alcanza altas cotas de valor en los países que no son muy competitivos en costes.

El camino propuesto en esta obra es transitar de la manufactura a la mentefactura en un ejercicio de inteligencia operativa y de despliegue de capacidades humanas. Tenemos tecnología accesible y capacidad de formar personas y directivos. El reto es entender la importancia de este cambio de actitud ante el sentido del valor del trabajo de cada uno y el de la organización, que constituyen los pilares de la empresa y de la competitividad de regiones en sentido amplio.

Estamos, sin duda, en unos tiempos donde los canales por los que circula la información no dejan de crecer. Parece que no hay límites al movimiento de información —“infomoción”—, más allá de la capacidad y del tiempo disponible de los potenciales destinatarios de la misma. Las oportunidades tecnológicas para extender las tendencias en cualquier ámbito social son enormes, lo que es también aplicable a la difusión de los nuevos modelos de gestión. La innovación es uno entre ellos. Hoy se habla mucho de innovación y este será uno más entre los cientos de libros que han sido publicados en los últimos años relacionados con esta materia. Este libro no pretende ser un texto especializado en la innovación y su aplicación, sino más bien una reflexión



sobre cómo entendemos la innovación si queremos innovar de verdad. Si cambiamos nuestra visión de la innovación, las barreras se derriban con mayor facilidad y el cambio acontece porque es necesario. Por ello está escrito con una vocación de recopilación ilustrativa de múltiples aspectos vinculados con las diferentes alternativas del enfoque mental de la innovación, que el autor ha observado tanto en los modelos teóricos como en la práctica de las empresas que conoce y estudia.

Las experiencias directivas vividas acerca de la innovación en esta última década permiten sentar unas bases sólidas sobre las diferentes maneras de situar, sentir, vivir y medir la innovación. Por eso el título es descriptivo de la orientación mental de este cambio, para vivir la innovación transformacional en las prácticas de las empresas. La innovación de los intangibles y en los intangibles es el meollo de la cuestión, donde se incluyen, por supuesto, las tecnologías aplicables a los productos y procesos de producción y servicio. Pero son los conceptos o modos de entender y desempeñar la función primordial de las empresas los que deben ser objeto primario de transformación. Son los conocimientos, actitudes, decisiones y relaciones los que se verán afectados en esta innovación, pasando a pensar en cómo la transformación de conocimientos en servicios o productos con valor para sus clientes dan sentido a la empresa.

El negocio no es “comprar barato para vender caro” como en la bolsa, o la economía de competitividad en la cadena de agregación de costes, sino “transformar conocimiento en valor útil para el cliente y compartir las ventajas con él”. La translación desde la manufactura a la mentefactura es una innovación al completo –productos, procesos y conceptos– y propone hacer una revisión mental de nuestro pensar acerca de la empresa como entidad que innova, desplegando su creatividad al servicio del cliente. Gracias a ello sorprende, se moderniza o sobrevive en un entorno en el que debe competir transformándose.

Pero esta respuesta transformadora puede ser de naturaleza muy distinta, según sea la vocación o fin último de la empresa. Esta, aunque no se expresa con nitidez en muchos casos, siempre está residente en lo que llamamos pensamiento directivo, que determina antes o después la ruta de respuesta a los cambios que se demandan del exterior. Esta respuesta al cambio solicitado lo puede ser en cuanto al producto/servicio que ofrece, en cuanto a operaciones o modos de hacer y, por último, en cuanto al concepto que soporta el negocio.

Cuando hace diez años llegó el boom de las puntocom, el término modelo de negocio se puso de moda al aplicar, al menos en la teoría, todo aquello que las *tecnologías de la información* podían hacer. Se trataba de cambiar las operaciones físicas por otras electrónicas, y así transformar sustancialmente los procesos físicos de servicios –como la venta de libros– en otros, total o parcialmente digitales, reduciendo drásticamente los costes.

Esta transformación –hoy en curso– es generalizable a muchos procesos de fabricación y de servicios, y poco a poco esta dinámica iniciada hace una década se ha extendido en todos los sectores. Estamos en momentos donde es posible hacer más que una modernización y las oportunidades están en las ideas y los diseños, y

en esencia solo en las personas. Esto que hoy llamamos innovación, son solo instrumentos de una forma nueva de pensar, y está llamada a ser manejada en la empresa con métodos mucho más sistemáticos de los habituales, huyendo de la improvisación o de la simple buena suerte.

Así, este libro quiere presentar en sus diferentes capítulos un compendio suficiente de aspectos prácticos aplicados a la innovación, sin olvidar la dosis fundamental de nuevos conceptos que hagan posible sostener un nuevo edificio mental, alrededor de nuevas prácticas o formas de operar aún pioneras para muchas empresas

El texto está organizado en bloques de contenidos temáticos, partiendo de un primer bloque reservado a una introducción del término innovación como concepto a revisar. Define, en primer lugar, el contexto en el que vamos a hacer referencia a las diferentes facetas de la innovación transformacional de la empresa. Este contexto es el de la innovación en el plano económico-empresarial o, por extensión, en cualquier organización pública o privada, o conjuntos de ella –regiones– que gestionan recursos y prestan servicios a terceros o clientes.

El segundo bloque se ocupa de la empresa como estructura fundamental de la innovación social aplicada a través del desarrollo y ajuste del conocimiento para su aplicación útil. Este es el punto central del mensaje. Proponemos la consideración de la innovación como una transformación de lo intelectual y del conocimiento, para estructurarse de forma central en la vida de la empresa. En este bloque nos extenderemos de forma específica en el significado de los niveles de innovación mental a los que responde la empresa, que se citan en el título. Es decir, el significado de la *mentefactura*.

...Proponemos la consideración de la innovación como una transformación de lo intelectual y del conocimiento, para estructurarse de forma central en la vida de la empresa...

Para comprender qué es innovación mental pensemos que cada organización elige un plano sobre el que da respuesta a las demandas del mercado actual o futuro. Es aquí donde los aspectos que llamamos culturales y mentales determinan las dinámicas de cambio. Puede variar desde posiciones muy activas y con altos grados de incertidumbre, a otras de casi total inmovilidad. Podemos afirmar que la inmovilidad total no existe nunca, por la aparición de unas tecnologías transversales de alto impacto que se aplican de forma generalizada. No se pueden –hablando de innovación– pasar por alto las *tecnologías de la información y las comunicaciones* como agentes transformadores y provocadores de los cambios vividos en los últimos quince años. Su efecto sobre los procesos que intercambian información es altamente destructor de lo inoperativo y, a su vez, reconstructivo de nuevos modos de relacionar a los agentes, alterando las variables cuantitativas y cualitativas de coste, tiempo, lugar y seguridad, a las que podíamos estar acostumbrados.

El tercer bloque se ocupa de las personas como agentes mentales, emocionales, actores activos y pasivos de la innovación, consideración fundamental a entender y

comprender para afrontar cambios con una cierta probabilidad de éxito. Los deseos, los miedos, la creatividad, los estímulos, la formación y las nuevas actividades forman un compendio de condiciones a ser replanteadas desde su origen. Todas ellas afectan a la exploración de lo nuevo, en busca de la revalorización empresarial, a través, ya no tanto de la reorganización departamental –como era habitual en otros tiempos–, sino del rediseño operativo de los procesos.

Este punto que es citado sistemáticamente cuando alguien se refiere a la innovación empresarial –también llamado modelo de negocio o flujos de relaciones y recursos–, vuelve a estar cimentado sobre el cambio de actitud personal frente a lo nuevo, en el balance de ventajas futuras frente a costes inmediatos. Esta es una cuestión recurrente en cualquier enfoque de transformación a medio plazo sobre cómo se hacen las cosas. La calidad, la orientación al cliente, la reingeniería y muchas otras técnicas de gestión han padecido este mismo problema durante mucho tiempo.

Lejos de intentar encontrar el remedio universal, apuntamos hacia una dinámica hoy experimental de mejora y transformación colectiva de actitudes. Volvemos, sin duda, a la persona y los mecanismos tradicionales de liderazgo, de pensamiento y de comportamiento ante un cambio necesario. Trataremos aquí de los esquemas mentales, nuestros ciclos recurrentes de nuestra forma de pensar, que son los que activan o desactivan comportamientos, tanto para proponer iniciativas como para estimar o desestimar cualquier posibilidad de éxito de cara al futuro.

El cuarto y penúltimo bloque se refiere a las herramientas para la transformación mental y operativa. Se trata de un pequeño kit de sistemas, técnicas y útiles de decisión y gestión acerca de las formas de provocar y movilizar los cambios a cualquier nivel de la empresa. Son instrumentos necesarios para ir avanzando en el progreso de la innovación. Se trata de incorporar un nuevo modo de ser de la empresa que permita optimizar las inversiones del hoy que buscan consolidar los resultados del mañana. Estas herramientas –de contenidos complementarios– posibilitan una puesta en práctica de distintos modos de manejar información útil para innovar, a la vez que posibilitan la correcta toma de decisión a lo largo del proceso de innovación. Su empleo irá en paralelo con la inserción de la innovación como una práctica cotidiana y operativa en las empresas.

Por último, el contenido concluye con una síntesis del significado y de la paraxis de la innovación mental y operacional en la empresa a través de un conjunto de recomendaciones finales para distintos tipos de organizaciones. El conjunto de todas ellas permite un análisis detallado de la situación de la innovación en una empresa, así como un guión de los pasos necesarios para abordar un proceso de mejora en la capacidad de innovar.

Para quien se acerque a este libro y a su lectura con afán de aprender de su contenido, decir que puede encontrar una visión de la innovación muy cercana a los modos de pensar y de concebir la empresa desde el conocimiento y su aplicación. No espere encontrar un manual o guía metodológica de las fases del cambio y su metodología. Se trata –más bien– de aprender a interpretar las convicciones personales existentes en los que toman las decisiones frente a situaciones inesperadas o no

deseables. Estas son fruto, sin duda, del cambio de época socioeconómica en la que estamos entrando. Muchos de los principios, incuestionables hasta hoy, serán mudados por otros nuevos, y en la comprensión y adopción de estas nuevas realidades estará la clave de la adaptación y cambio provechoso para muchas empresas.

La vida social se articula, cada vez más, alrededor de la empresa, ya que el tiempo de la vida cotidiana que se dedica a esta actividad es muy importante, y son las organizaciones los entes capaces de abordar proyectos de cierta dimensión social. La cantidad de trabajo es –por el momento– un indicador clave del modo en el que organizamos la sociedad y los medios que determinan la riqueza y el bienestar de los países. La población se ocupa de su trabajo, y la falta del mismo se considera un factor de ausencia de calidad de vida. Los parámetros económicos miden el paro laboral como un problema social y los derechos de los individuos incluyen el del trabajo.

Todo esto, que no es otra cosa que algunas características del modo de vida de finales del siglo XX y principios del XXI, está siendo modificado por nuevos principios y modelos de pensamiento que surgen de una revolución tecnológica que los ha hecho vigentes. Esta revolución tecnológica se produce en el auge final de la sociedad industrial, con un despliegue insospechable del conocimiento y de la aplicación de sus tecnologías, como las mayores transformadoras de la sociedad y también de la empresa. Así como en la revolución precedente –la industrial– la vida económica y la organización de la empresa concluyeron en un cambio en los modos de vida, en estos momentos el proceso se ha invertido. Son los cambios en los modos de vida los que alterarán el sentido del trabajo.

Las nuevas formas de comunicación que está adoptando la sociedad están forzando y transformando muchos de los principios con los que se diseña la sociedad productiva y, entre ellos, podemos destacar los siguientes:

- *La desmaterialización de los procesos empresariales.* Cada vez más, los intercambios de información superan a los intercambios físicos en las transacciones empresariales. Un tejido empresarial ocupado de los servicios de información transforma los modos de organizar el trabajo, la presencia del cliente y los modos de operar. Las características que explicaban el sentido de las cosas físicas no son aplicables a la información y a las ideas. Las transformaciones que incorpora la era digital a la empresa transforman las relaciones y los modelos de negocio.
- *El valor del conocimiento.* En la empresa productiva este valor se incorpora principalmente en el producto o en el diseño de lo que se debía hacer. Esto ya no es así en la nueva empresa, que emplea un conocimiento distribuido y complementario entre agentes internos y externos a ella. La necesidad de operar con el conocimiento –y no con las cosas– altera los modos de organizar, dirigir y promover las iniciativas dentro de la empresa. El conocimiento que está a caballo entre la información, las ideas y los hábitos mentales es considerado como el motor de una economía en cambio, que emplea la innovación como un motor de transformación permanente.

...La necesidad de operar con el conocimiento –y no con las cosas– altera los modos de organizar, dirigir y promover las iniciativas dentro de la empresa...

- *La apertura de la empresa.* Aunque hablamos de la globalización como fenómeno de comunicación e interacción entre organizaciones en el mundo, para cada empresa esto se traduce en un espacio de mayor apertura. La subcontratación, como modo de aprovisionamiento parcial de cosas, se transforma en un espacio de interacción continua de información, en todo tipo de actividad en donde prima el conocimiento útil sobre otros conceptos como la cantidad de trabajo subcontratada. Las empresas trabajan con un número muy alto de proveedores de servicios en formas muy diversas de aportación de conocimiento, aumentando en gran medida su flexibilidad operativa.
- *El trabajo en red.* El éxito empresarial se focaliza, cada vez más, en la capacidad de obtener valor y recursos de otras organizaciones con competencias muy distintas a los saberes propios. La tradicional vocación por la agrupación de personas u organizaciones similares, para producir una economía de escala, dará paso al trabajo entre distintos, al trabajo en red. Esta modalidad de trabajo va a requerir de nuevas habilidades y técnicas de relación basadas en parámetros de valor y no en transacciones convencionales, donde los objetos a intercambiar son conocidos de antemano. La transformación desde modelos de trabajo que integran lo igual por acumulación y simplificación, o modelos de interacción entre distintos que intercambian conocimiento, ha de producirse en los próximos años. La repetición de recursos especializados en distintos departamentos de una empresa, que tantas veces hemos rechazado como de pérdida de eficiencia, puede que dé paso a una distribución de recursos críticos en muchos nodos de una red. Cada nodo debe ser una célula con capacidades completas de su ámbito de actividad.

Estos nuevos atributos de las organizaciones nos conducen a otro tipo de empresa organizada como un nuevo almacén, que comprende un ecosistema del conocimiento, superado el ecosistema físico y jerárquico, fruto de la cultura industrial.

## LA SOCIALIZACIÓN DEL CAMBIO Y DE LA INNOVACIÓN

*“Una crisis global requiere una solución global”*  
(GORDON BROWN)

Hoy no es ninguna novedad leer sobre la importancia del cambio y de la innovación en cualquier documento de orientación o estrategia empresarial. Es un tema recurrente que se vincula con el invento, la tecnología y la novedad de los productos. Pero debemos verlo con una mentalidad más abierta. Nos referimos –con el término innovación– al conjunto de respuestas adecuadas a las nuevas circunstancias en las que se desenvuelven las empresas y las organizaciones. La adaptación necesaria y la anticipación deseable se configuran como dos niveles progresivos de excelencia por quienes definen la innovación como un requisito indispensable para reformar o reestructurar las realidades empresariales.

Existen muchas formas de interpretar el cambio y la adaptación, unas desde las soluciones, otras desde el impacto final, y otras desde las oportunidades o amenazas. Ocurre que, al hablar de innovación, muchas personas emplean términos similares, cuando existen enfoques muy distintos al referirnos al cambio y a la innovación según empleemos unas perspectivas de negocio, tecnológicas, organizativas o sociales.

La visión de negocio nos conduce a nuevas formas de generar y distribuir valor en el mercado. La visión tecnológica nos sitúa en el plano de las empresas, a través de la investigación científica y tecnológica, en los productos y servicios que estas generan. La visión organizativa nos conduce por la forma en cómo agrupar los recursos materiales e intangibles. La faceta más social contempla el impacto y la aceptación de usos nuevos de dichos productos. La innovación, como no puede ser de otra forma, debe ser entendida como la conjunción integrada de los cuatro aspectos citados.

Las dos visiones de partida, la tecnológica y la social, con las que se identifica la innovación, se entremezclan cuando se dice que en las empresas lo que falta sobre todo es una cultura innovadora en las personas. Con ello queremos decir que es necesaria la extensión del contenido de la innovación social más allá de la aceptación externa del cambio en un mercado. La innovación es, a escala personal, organizativa o empresarial y estructural de un país, una cuestión fundamental de socialización interesada del sentido del cambio como un factor de oportunidad.

...La innovación es, a escala personal, organizativa o empresarial y estructural de un país, una cuestión fundamental de socialización interesada del sentido del cambio como un factor de oportunidad...

Las raíces tradicionales de los conceptos de innovación se sitúan en los elementos tecnológicos. Por lo tanto, es necesario retomar algunas definiciones y expresiones vinculadas con la innovación industrial, de donde proviene el origen de este término, para resituirlas en un espacio de generación de riqueza basado en el conocimiento y en la experimentación de nuevas ideas. Existen algunas matizaciones en el manejo de estos conceptos directamente vinculadas con la innovación y la transformación social, que conviene aclarar desde el inicio del texto para una mejor comprensión de los contenidos posteriores.

### **Tecnología *versus* Conocimiento**

Existe una cierta tendencia a separar estos dos conceptos, provocando una falsa visión que los coloca en planos muy distantes. Tecnología, a nuestros efectos, no es sino conocimiento explicitado, aplicable en forma de métodos, técnicas, dispositivos, ingenios y modos operativos simples, al servicio de muchas personas no expertas, a través de sistemas más o menos complejos. Estas los pueden usar para algo práctico y ventajoso, sin tener que ser expertos o ni siquiera conocedores de los fundamentos científicos sobre los que dicha tecnología se soporta en su función o construcción.

### **Capacitación *versus* Cambio**

Existe una tendencia a simplificar –y a veces hasta ignorar– que el cambio es siempre emocional y nunca racional. Confundimos los términos al considerar que la formación o la capacitación –que explican los porqués– llevan al cambio, o que este se produce siempre que hay una ventaja económica frente a una situación anterior. El cambio solo se produce en un espacio social que acepte lo nuevo, y en el que las personas perciban interés en adoptarlo. Para ello han de desarrollar nuevos comportamientos y abandonar otros. Esto es difícil, porque solo ocurre sobre la base de esquemas mentales renovados y de la expectativa de ventajas en el medio plazo que superen los inconvenientes del cambio a corto.

...Existe una tendencia a simplificar –y a veces hasta ignorar– que el cambio es siempre emocional y nunca racional...

Un ejemplo significativo de estas consideraciones es el escaso valor que se otorga a la formación o la preparación previa para el cambio, en un periodo de adaptación tecnológica o funcional en una organización. Y qué decir de la escasa importancia que se asigna a la captación de un conocimiento externo a la empresa, que con su maduración y aplicación puede producir importantes resultados a futuro. Una pre-

gunta recurrente es: ¿cómo cambiar radicalmente el valor otorgado al conocimiento en la empresa?

¿Pero quién se ocupa de crear estos espacios de innovación en las ideas, en los modelos empresariales, en el comportamiento y en los valores de las personas en el espacio empresarial? Para transformar el sistema productivo no solo hay que insuflar más conocimiento tecnológico, sino que necesitamos los cambios que requiere la socialización de la innovación. Se trata más bien de ser valiente en la adopción de nuevas prácticas, en la simplificación de las estructuras y en la construcción de nuevas organizaciones, basándonos en la confianza y el conocimiento de las personas.

En definitiva, en esto de la innovación estamos casi siempre ante barreras estructurales y culturales al cambio, y no solo tecnológicas. Estas barreras se fundamentan en estructuras de pensamiento tradicionales, en seguridades ficticias, en modelos que no fomentan la apertura de las interacciones, en corporativismos ventajosos y en visiones restrictivas del cambio entendido equivocadamente como progreso tecnológico.

Cada vez más, nos daremos cuenta de que la innovación está muy próxima a la socialización de los usos de lo nuevo, a la nueva concepción de los modelos organizativos, a la progresiva mejora de los cauces de difusión del conocimiento a todos los niveles. En esencia, muy cerca de cómo crear la imprescindible conciencia de que la aceptación y aplicación de nuevos conocimientos encierra las claves del futuro. Sin renunciar a la seguridad de siempre y sin liberarse de los prejuicios y estructuras preexistentes, no hay posibilidad de cambio ni de innovación sostenida.

...Sin renunciar a la seguridad de siempre y sin liberarse de los prejuicios y estructuras preexistentes, no hay posibilidad de cambio ni de innovación sostenida...

El cambio y la innovación son, por lo tanto, atributos que caracterizan principalmente la forma de pensar, de hacer y de sentir de las personas. Solo desde esta predisposición personal y colectiva a aplicar el conocimiento, para alterar el presente y construir el futuro, se puede asegurar la innovación. Hacerlo así nos permite saber convivir y participar en la construcción de lo nuevo, en tiempos de grandes oportunidades como son los actuales, y de las que se derivarán de las respuestas a la crisis vigente.



## LA EMPRESA COMO AGENTE DE LA SOCIALIZACIÓN DEL CAMBIO

*“Solo las ideas salvan las razas”*  
(RALPH W. EMERSON)

En nuestros días promovemos la innovación y la búsqueda continua de nuevas soluciones en todos los ámbitos económicos y sociales. Estas constituyen las respuestas al cambio continuo en las nuevas realidades tecnológicas, económicas y geopolíticas. Las respuestas se proporcionan desde diferentes entidades o grupos humanos. La empresa, con sus respuestas a estos cambios, juega un papel determinante en la construcción de este espacio social futuro, en tanto que es quien responde con mayor prontitud a las oportunidades y a los problemas que detecta, aplicando tecnología e innovación. Por otra parte, la empresa está sometida a una dinámica de selección económica que mantiene vivas a las que son capaces de crear un beneficio a la inversión aportada o a los activos que contiene. La innovación empresarial –en este sentido de respuestas y selección rápida– va a crear los nuevos espacios sociales, en donde los servicios y los productos de mayor valor vayan configurando los nuevos modos de vida, regulados siempre *a posteriori* por las acciones públicas y legales.

La empresa es –y lo será más si cabe– el principal agente dinamizador de la innovación social, por el aporte continuo de nuevas soluciones y mecanismos de validación rápidos a través del mercado. Los usuarios adoptan o se adaptan a la tecnología en productos o servicios útiles y, a través de sus diversos usos, llegan a reconfigurar los nuevos espacios sociales o modos de vida. La empresa con sus decisiones innovadoras afecta, por tanto, directamente al espacio social en el que opera y tiene una importante responsabilidad en su configuración.

...Los usuarios adoptan o se adaptan a la tecnología en productos o servicios útiles y, a través de sus diversos usos, llegan a reconfigurar los nuevos espacios sociales o modos de vida...

Por ejemplo, todos consideramos de enorme trascendencia el impacto al cambio social ejercido por un sector empresarial como es el de las telecomunicaciones y el de las tecnologías de la información. Estos nuevos medios y, sobre todo, las innovaciones en las comunicaciones permiten crear nuevos modelos de asociación y vinculación entre grupos de personas. Los requisitos tradicionales de proximidad para establecer relaciones se deshacen y, por ello, la telefonía móvil, la mensajería, las redes sociales e Internet, como canal multipropósito, recrean nuevas formas de comunicación y de socialización de jóvenes y adultos, y con ello su propio modo de compartir emociones, relaciones e información. Del mismo modo, estas tecnologías permiten crear –en el mundo de las empresas– nuevos modelos de relación entre proveedores y clientes, trabajadores y empleadores, creativos y gerentes que permiten intercambios de valor más frecuentes y de mayor densidad. Todo ello genera otras

posibilidades en la organización y en el modo de entender la operativa de cualquier compañía. Es en sí un espacio abierto al diseño organizacional y a la orientación de cada negocio, posibilitando distintos grados de cercanía y productividad.

La empresa, por lo tanto, debe considerarse como el agente de máxima utilidad social en la aplicación del conocimiento para transformar este en productos y servicios con impacto directo en el cambio social. La responsabilidad social de la empresa se mide no solo por su impacto medioambiental, sino sobre todo por la respuesta que esta da a su entorno social a través de la transformación sostenida de conocimiento para la generación de recursos económicos, a partir de la transformación de sus capacidades agregadas en valor para sus clientes.

La empresa debe cumplir, además, en esta misión transformadora del saber aplicado en recursos tangibles e intangibles, otros objetivos vinculados con la socialización de cambio, como son:

- Socializar el conocimiento, haciendo llegar sus activos intangibles que no le diferencian a otras personas y colectivos del entorno social.
- Contribuir, con un diseño adecuado de sus productos y servicios, a promover un espacio social más justo y sostenible, económica y ecológicamente.
- Provocar el despliegue de las capacidades personales de sus empleados y de sus motivaciones para su desarrollo personal y con ello aportar más valor a la sociedad.
- Contribuir al desarrollo sostenible de recursos comunales de innovación, fomentando en su entorno la construcción de un futuro viable.

La empresa, como agente generador de nuevos usos de la tecnología en el cambio social, debe considerar y orientar su acción creativa y gestora en la dirección de un progreso social. Nos referimos en este punto a la tecnología social como una reorientación empresarial que complementa el desarrollo económico y que, sustentándose en la tecnología y el conocimiento, despliega una marcada orientación hacia la contribución constante a la resolución de problemas sociales y no a la creación de los mismos a través de su negocio. La empresa como agente social —que construye o destruye capital social— determina los cambios sociales —a nivel interno y externo—, produciendo a través de sus decisiones nuevos hábitos y ejemplos sociales de alto impacto.

...La empresa, como agente generador de nuevos usos de la tecnología en el cambio social, debe considerar y orientar su acción creativa y gestora en la dirección de un progreso social...

Para el progreso social contamos con las organizaciones públicas y privadas, que deben actuar con finalidades complementarias alrededor de la creación y administración del conocimiento y de los recursos materiales. Estos últimos dependerán, cada vez más, del intangible conocimiento y de cómo este es valorado, asimilado,

distribuido y aplicado en una economía empresarial. La economía del futuro depende de la cantidad, flujo y asimilación del conocimiento que se aplica en el sector empresarial. El flujo y la captura de este se concretan en la cualificación técnica, moral y humana de quienes trabajan, y en los mecanismos que garanticen la rápida adquisición de conocimientos externos. Esto se logra a través de las redes públicas y privadas de formación continua, para las múltiples profesiones que constituyen una empresa, por simple que sea.

...La economía del futuro depende de la cantidad, flujo y asimilación del conocimiento que se aplica en el sector empresarial...

La empresa es la pieza esencial de la transformación de conocimiento en recursos valiosos para una comunidad. Este rol, asignado en tiempos remotos a las familias, a los mecenas o a los gremios de artesanos, ha pasado con el desarrollo de la sociedad industrial a las empresas. El sector público debe posibilitar y promover que el uso del conocimiento adquiera la suficiente relevancia en la sociedad y en las empresas, para que su gestión eficiente represente un objetivo común y compartido por todas las organizaciones.

La transformación empresarial –pendiente en nuestros días–, es decir, el cambio de modelo económico debe orientarse a la mejor comprensión del valor del conocimiento como recurso. Podemos llamarlo modelo económico, para entendernos, pero es más bien el cambio de percepción sobre el proceso de creación de riqueza. De transformar cosas, como núcleo de la actividad económica y el empleo, a transformar cómo hacer las cosas como fundamento de la creación de valor. La materia prima no son los átomos que pesan, sino una combinación inteligente de neuronas y bits de información. Los trabajos de la mente y de la interacción humana son los constituyentes de esta nueva época, o del nuevo modelo económico. El saber y el saber hacer diferencial serán la base de la productividad sostenida, en sustitución de la materia prima y de las máquinas y costes de producción.

...La transformación empresarial –pendiente en nuestros días–, es decir, el cambio de modelo económico debe orientarse a la mejor comprensión del valor del conocimiento como recurso...

Lo producido y su valor dependen, sobre todo, de lo que incorporamos en ellos términos de conocimiento, bien sea directamente en lo producido o bien a través de la tecnología incorporada al proceso productivo. En cualquier caso, tecnología y conocimiento son dos etapas en la maduración de una misma cosa que es transformar conocimiento en valor. El saber hacer no requiere el saber por qué y, en sentido inverso, el saber por qué no quiere decir que sepamos hacer algo con ello. Cuando dominamos los dos, podemos cambiar con inteligencia.

...La materia prima no son los átomos que pesan, sino una combinación inteligente de neuronas y bits de información...

La tecnología es esta conexión de dos saberes de distinta naturaleza, el porqué y el cómo, que toma forma de conocimiento estructurado y empaquetado, y que surge de un saber por qué y crea un cómo repetible y por ello valioso llamado tecnología, que las empresas obtienen internamente o del exterior. Añadiendo tecnología sobre tecnología, y sobre ella nuevos conocimientos, permite resolver problemas nuevos u otros viejos de forma renovada. En definitiva, añadir conocimiento al conocimiento constituye la esencia del progreso empresarial, en una cadena interminable de empresas –cada una en su ámbito–, que contienen capacidades personales y colectivas de producir nuevos bienes y servicios. Las empresas, organizaciones y ciudadanos de una región son como colonias de conocimiento en comunicación constante. Si el nivel medio es bajo y las conexiones inexistentes o muy débiles, el terreno es baldío para el progreso de la riqueza en dicha comunidad.

...Las empresas, organizaciones y ciudadanos de una región son como colonias de conocimiento en comunicación constante...

## INNOVACIÓN Y LA CIENCIA DE LOS SERVICIOS

*“El experimentador que no sabe lo que está buscando  
no comprenderá lo que encuentra”*

(CLAUDE BERNARD)

Siguiendo con esta idea de la importancia de la conexión entre la ciencia y la tecnología como conocimiento aplicable a las empresas, el informe INNOVATEAMERICA del Council of Competitiveness norteamericano, incorpora el concepto “ciencia de los servicios”, como el objetivo empresarial a alcanzar en las próximas décadas. Lo definen como un reto de vital trascendencia para la economía, definiendo su contenido y desarrollo para los próximos decenios. Ante el hecho de que la economía de los servicios crece sistemáticamente por encima de la industrial y de que existen nuevas tecnologías afectando a todos los sistemas de información, comunicación y relación, en los que se soportan dichos servicios, parece consistente pensar en este nuevo e interesante término, por los conceptos y contenidos que, de ahora en adelante, se articulen a su alrededor.

La economía de la producción de bienes materiales ha sido muy bien estudiada y está optimizada a gran escala, siendo posible obtener altos grados de rendimiento, normalización y productividad en el ejercicio de la fabricación de bienes de cualquier naturaleza, ya sean de consumo, de producción o de otro tipo. La industria más avanzada con elevadas cotas de sofisticación tecnológica nos lleva simultáneamente a la automatización de los procesos y a la obtención de una calidad muy alta en los productos industriales. Parece demostrado que hemos sabido aplicar el conocimiento y la tecnología a la fabricación de las cosas, a través de las matemáticas, la física, la química y la ingeniería, alcanzando con ello una gran eficiencia y eficacia en los procesos de diseño, producción y explotación comercial de los bienes de consumo.

Pero, hoy por hoy, no podemos decir lo mismo de los servicios que están basados en los mecanismos de manejo de información y de relación interpersonal, y donde este nivel de eficiencia y calidad no se ha desarrollado todavía. En los servicios en los que una gran parte del trabajo está vinculado con los procesos de relación entre personas, observaremos que tienen insuficientes cotas de eficacia y bajos incrementos interanuales de productividad. Esta productividad no es asimilable a la productividad que medimos sobre la fabricación de las cosas. La productividad de los servicios no se basa tanto en la medida cuantitativa de los recursos o el tiempo empleado, sino en el valor aportado al cliente y en la percepción de ganancia de este acerca de la idoneidad y continuidad de la relación que el servicio ofrece. La calidad de los servicios se logra cumpliendo lo prometido y resolviendo de forma excelente lo imprevisto, pero posible. Lo previsto lo deben resolver sistemas con su propia lógica, y para eso podemos aplicar el software de los ordenadores.

...La calidad de los servicios se logra cumpliendo lo prometido y resolviendo de forma excelente lo imprevisto, pero posible...

El nuevo espacio de innovación, conocimiento y productividad al que todos aspiramos en los servicios, pasa por concretar nuevas modalidades en las que los servicios sean cualitativamente de alto valor, en relación con sus atributos de personalización, rapidez, cercanía, aprendizaje, anticipación, coste, disponibilidad... La innovación en los servicios pasa por empezar a comprender mejor a los clientes, para reinterpretar y cambiar cuestiones básicas de los servicios. Estas se refieren no tanto a la tecnología empleada, sino a los mecanismos psicológicos de las relaciones, la creación de confianza y la sostenibilidad de los acuerdos y modelos de relación.

Se trata, sobre todo, de entender mejor las reglas de interdependencia humana y no tanto de intentar tecnicificarlas como medio para mejorar los resultados de los procesos de servicio tradicionalmente aceptados. Hay que pensar en cómo extender los mecanismos de relación entre proveedores y clientes, a través de redes de confianza, que permitan trabajar de forma cooperativa e interdependiente con cotas de intercambio de valor muy superiores a las actuales.

La “ciencia de los servicios” es una ciencia mitad antropología y mitad tecnología, en la confluencia de dos disciplinas históricamente distantes. Como toda innovación, la “ciencia de los servicios” es otra nueva intersección creativa en la que las tecnologías de la información van a permitir diseñar y construir nuevos modos de vivir y de trabajar. En definitiva, un nuevo espacio en donde los atributos de creatividad y relación interpersonal que nos caracterizan como especie tengan un marco dinámico y continuo de expresión. Las ciencias de los servicios abren un camino de innovación empresarial emergente, en este caso focalizado en los servicios avanzados, que absorberán progresivamente el sentido final de lo que hacemos para otros, en las economías más avanzadas.

## LA SOCIEDAD DE LA INNOVACIÓN

*“No puede haber una sociedad floreciente y feliz cuando la mayor parte de sus miembros son pobres y desdichados”*

(ADAM SMITH)

No queda mucho tiempo para que eche raíces esta nueva expresión. La “sociedad de la innovación” se incorporará a la lista inacabable de términos para expresar el cambio tecnológico y social en el que estamos insertos en los últimos 30 años. Como siempre ocurre, comenzamos hace más de 25 años hablando de tecnología y de las célebres “autopistas de la información”. Hoy parece que el término está superado cuando las velocidades de transmisión de datos a los domicilios superan en miles de veces las capacidades de las primeras líneas telefónicas. Más tarde llegó la llamada “nueva economía” de la mano de Internet, con muchas expectativas que se vinieron abajo. Se volvió a ver, una vez más, que la tecnología no lo era todo. Hoy volvemos de nuevo a resaltar la importancia de la I+D+i en el desarrollo económico, y emprendemos campañas y asignamos recursos para que todo ello se impulse. Pero no estamos muy seguros de que esto de verdad funcione, si no hay una auténtica aceptación social y personal de las ventajas de lo nuevo y del riesgo que conlleva.

La otra línea de cambio que ha ido acompañado a estas promesas tecnológicas, se ha dirigido hacia los aspectos menos tecnológicos y más humanos, resaltando el valor del conocimiento, las competencias, su gestión, el acceso a la información y del uso práctico de la tecnología. Aquí también las modas han ido proporcionando y sustituyendo sucesivamente términos como “Gestión del conocimiento”, “Sociedad de la información”, “Dirección por valores”, “Brecha digital” y otros de reciente aparición como “Emprendizaje” o “Formación a lo largo de la vida”. Dos corrientes que no convergen, por la histórica separación de la tecnología y el factor humano, como ciencias diferenciadas. Esto afecta a todas las disciplinas académicas y a los modos de organizar las empresas y la sociedad. Mientras se mantenga la diferenciación entre cambio tecnológico y social –que no comparto–, estaremos poniendo barreras insalvables a la transformación necesaria de la economía e impidiendo la mejora social.

...Mientras se mantenga la diferenciación entre cambio tecnológico y social –que no comparto–, estaremos poniendo barreras insalvables a la transformación necesaria de la economía e impidiendo la mejora social...

Unos y otros, cada uno desde su atalaya, contemplan un fenómeno de cambio y lo cuentan con sus propias visiones y palabras. En cualquier caso, todos estamos de acuerdo en que las dos aproximaciones al fenómeno son complementarias y alumbrarán lo que llamaríamos de nuevo como “Sociedad de la innovación”. Como compendio de muchas otras expresiones ya citadas anteriormente, esta sociedad de

la innovación se deberá caracterizar por una capacidad manifiesta de gestionar la creación de lo nuevo, y por un significado renovado de lo que significa progreso humano y sus fundamentos en el conocimiento y la tecnología.

Pensar que los avances tecnológicos nos hacen perder valores tradicionales es negar el grado de bienestar y calidad de vida logrado en los últimos 150 años. Pero eso no quiere decir que el empleo de la tecnología, se aplique como se aplique, es beneficioso para el conjunto de la sociedad afectado por ella.

Hay innovaciones que no generan progreso. Todo depende de cómo medimos los resultados de los cambios. Y es por eso que en estos momentos se trata de repensar los objetivos y volver después a que la innovación esté mejor orientada a unos fines que compartimos. Quizás estamos necesitados de domesticar, no ya los animales, cosa que hicieron nuestros antepasados hace miles de años, sino domesticar las finalidades de la acción del conocimiento, llevándolas a fines más colectivos. Refundar el concepto de innovación es volver a los orígenes de lo que somos, individuos con capacidad de proyectar ideas y hacerlas realidad.

...Quizás estamos necesitados de domesticar, no ya los animales, cosa que hicieron nuestros antepasados hace miles de años, sino domesticar las finalidades de la acción del conocimiento, llevándolas a fines más colectivos...

Esta capacidad innata de la especie tiene ahora, más que nunca, un valor social y económico, porque seguramente son muchos más los que están en condiciones de ocupar un rol de producir y vender lo que sabemos hacer, y no solo producir para vender lo que hacemos de forma repetida. La sociedad de la innovación es la sociedad de la movilización hacia los futuros deseados, pequeños y grandes, más que una sociedad amoldada a los cambios tecnológicos continuos que se nos imponen como de obligado cumplimiento.

...La sociedad de la innovación es la sociedad de la movilización hacia los futuros deseados, pequeños y grandes, más que una sociedad amoldada a los cambios tecnológicos continuos que se nos imponen como de obligado cumplimiento...

Esta sociedad de la innovación se caracterizará no tanto por los tipos más o menos avanzados de tecnología que se emplee, sino sobre todo por la mentalidad de quienes viven en ella. Y nos referimos al valor social del conocimiento, al liderazgo tractor de quienes innovan con valor social y a la referencia constante a la calidad de vida como el objetivo de la innovación. Esta sociedad de la innovación será la confluencia de dos corrientes de pensamiento erróneamente separadas, como son la tecnología y el humanismo. En ella y en el camino para su construcción estaremos abocados a cambios importantes en lo laboral, en lo social, en lo religioso, en el ocio y en la salud.



Un tiempo de oportunidades para los que quieren y sepan cambiar a mejor y de forma colectiva. No es una tarea fácil, pero es sin duda ilusionante.

¿Y en qué medida esto es nuevo? La realidad es que hemos estado innovando siempre, pero nunca como ahora se habla tanto de innovación. El término –y su significado– es ahora un tópico que acompaña como atributo a cualquier producto, proyecto o iniciativa personal, profesional o empresarial. Lo que no es innovador parece que ya no sirve, y se abusa de la novedad como valor social. El valor del pasado se pierde por su connotación de trasnochado, ineficiente y de que ya no se lleva. Como ejemplo de esta valoración tan extendida, podemos intentar proponernos definir lo contrario a la innovación. No hace mucho surgió este debate entre un grupo de asistentes a un seminario de innovación y la solución no fue fácil. Una de las propuestas para llegar al antónimo de innovar fue la de buscar los contrarios de los dos ingredientes de la palabra innovar: *in* –dentro, hacia dentro– y *novo* –nuevo, no existente–. Aunque parece que una doble negación puede llevarnos al mismo punto de partida, no es así. Lo primero que podemos apreciar en el término “*in*” es que innovar supone hacer nuevo algo y hacia adentro de uno mismo. Parece que el término nos recuerda lo más difícil para que la innovación prospere, que es que asumamos el cambio en primera persona. Si cambiamos “*in*” por “*ex*” y hacemos lo mismo con “*novar*” y su contrario “*vejecer*”, llegamos a la expresión opuesta. Lo contrario de *in-novar* puede ser *ex-vejecer*.

El término *ex-vejecer*, como antónimo de innovar, se manifiesta hacia fuera, y con la expresión de algo anticuado y fuera del tiempo presente. Parece que si no innovamos intencionadamente, envejecemos, porque son nuevas las circunstancias que el paso del tiempo nos hace vivir, las que determinan nuestro estado relativo. En este momento pensamos que si no hacemos nada, no seguimos igual, sino que envejecemos, en tanto que los demás nos ven que estamos yendo hacia atrás, al pasado. Nuestra faceta externa se envejece constantemente si no innovamos, porque el tiempo es el factor implacable que deteriora no solo lo estético, sino además los modos de hacer. Estamos en un periodo de cambio y solo la inserción continua e intencionada de lo nuevo en nuestro ambiente nos renueva por dentro y por fuera. Si cambiamos por dentro, nuestro pensar –lo más difícil–, afrontaremos los antiguos y viejos problemas de manera más actual y creativa, es decir, innovadora.

## LA TECNOLOGÍA SOCIAL Y LAS REVOLUCIONES CIENTÍFICAS

*“Todas las ideas, incluso las sagradas, deben adaptarse  
a las nuevas realidades”*

(SALMAN RUSHDIE)

Estamos muy inmersos de forma acelerada, y seguramente por eso no lo apreciamos, en un cambio rápido de características tecnológicas y sociales nunca experimentado. Somos, por tanto, simultáneamente espectadores y agentes de una acumulación de fenómenos que transforman los modos de vida y las relaciones entre los individuos y, por tanto, la organización social en la que viven. El último cuarto de siglo pasado fue la época de mayor desarrollo del conocimiento y de la investigación en biología, neurología, informática y materiales, de los conocimientos y sus aplicaciones, a niveles nunca hasta ahora conocidos. Cuatro áreas de las ciencias que individualmente y en conjunción inciden directamente en nuestras formas de producir, vivir, cuidar, trabajar y comunicar.

Acontecimientos no menos importantes están ocurriendo también en el ámbito geopolítico y social en el mundo occidental y en los países en desarrollo, con una transformación de los modelos familiares: el progresivo envejecimiento de la población, la incorporación de la mujer al trabajo, fenómenos migratorios de gran dimensión y crisis bélicas entre aglomerados de culturas radicalmente distintas. Todo lo que acontece, si lo observamos en su conjunto, parece reunir las características de un cambio que se puede calificar de revolucionario. ¿Pero qué es un cambio revolucionario? Thomas S. Khun, en su ensayo *La estructura de las revoluciones científicas* (1962), nos propone tres características que las hacen identificables por quienes las observan, después de que los cambios se hayan consolidado.

Estas tres características son: su carácter holístico –por la globalidad de su impacto–, el cambio de significados sociales que nos aportan, generando nuevos o transformando viejos conceptos, y nuevos modelos de relación e interdependencia entre las personas, los recursos, los sistemas y las instituciones que existían hasta entonces. Las revoluciones científicas ocurren por acumulación de cambios que se sustentan en una nueva colección de tecnologías, nuevos modos de uso de las relaciones, nuevos conceptos y conocimientos que se extienden entre colectivos sociales muy extensos, dando lugar con el paso del tiempo a una normalidad marcadamente diferente de la anterior.

Los modos de vida resultantes de la revolución industrial, que la vemos ahora con cierta distancia y que fue sin duda una revolución científica también sin precedentes, fueron grandes innovaciones en la distribución geográfica de la población, con un auge de las grandes ciudades industriales, un incremento radical del consumo energético, el desarrollo de los medios de transporte que acercaron el acceso a los recursos naturales, la reconfiguración de los oficios y los modelos de trabajo, la revalorización de ciertos oficios técnicos, la introducción de la organización empresarial

y la gestión de los recursos como una nueva área de conocimiento. Estos cambios fueron mucho más complejos que los estereotipos con los que los relatamos, pues no fueron ajenos a ellos otros avances posibilitadores del cambio, relacionados con el control de las enfermedades, la higiene y los avances sanitarios, que posibilitaron una agrupación humana sin precedentes, alejada de los males endémicos de las epidemias de periodos anteriores.

La revolución en la que hoy estamos inmersos se deriva del avance científico y técnico de finales del siglo XX, e introduce como novedad la explosión de las ciencias y tecnologías que introducen nuevos modos de manejar la información y la comunicación. Si el dominio de la energía y de los materiales desembocó en la revolución industrial, hoy la transformación viene impulsada por las *tecnologías de la información y las telecomunicaciones*. Estas tecnologías introducen oportunidades y retos en lo más común de todos los procesos en los que intervienen las personas, que es la comunicación. Es por ello que su impacto social es mucho más intenso y directo en la sociedad actual, que el motivado por la revolución industrial en su época.

El impacto de los avances científicos y tecnológicos tiene ahora mucho más que ver con el cambio social que hace 100 años. Este nuevo espacio lo construimos y observamos alrededor de los cambios sociotécnicos vigentes, referidos a las tecnologías de la información y la comunicación. Podemos pensar como síntesis que en este momento se están renovando profundamente y se están integrando las dos grandes prolongaciones que como especie hemos desarrollado en nuestra evolución. Somos humanos por el desarrollo del lenguaje –transmisión de información comprensible– y de la tecnología –prolongación de capacidades del cuerpo–, disciplinas que se están renovando de forma exponencial y, más aún, integrándose entre sí. La tecnología ha llegado al lenguaje, y el lenguaje y la tecnología se apoyan mutuamente, al transferir el conocimiento. Aunque no tiene nombre definitivo, esta innovación social que comenzó llamándose *Autopistas de la Información*, hoy le damos otros nombres en su aplicación social como *sociedad del conocimiento*, *sociedad de la información*, *nueva economía*, *sociedad en red* y *sociedad postindustrial*. Sin duda, todas estas aproximaciones sucesivas y complementarias son síntomas de una nueva configuración que emerge y que representará, cuando se observe desde la distancia del tiempo, un cambio en la historia y un punto de inflexión en el encuentro y entendimiento del impacto social de la tecnología y de su significado social. Los espacios de trabajo, la formación, la cooperación, la distribución del tiempo en la vida y los modos de agrupación social se verán muy afectados.

...Los espacios de trabajo, la formación, la cooperación, la distribución del tiempo en la vida y los modos de agrupación social se verán muy afectados...

La *tecnología social*, que representa más que una tecnología concreta un enfoque para su aplicación, busca anticipar y articular una serie de nuevos modos de relación entre el individuo, la sociedad, el conocimiento disponible y su aplicación en forma de tecnología, en la resolución preferente de cierto tipo de problemas. Y

nos referimos, de entre los distintos problemas sociales, a aquellos en los que los individuos a nivel personal o colectivo presentan dificultades de acceso a los bienes fundamentales, a la participación, a la salud, al conocimiento y a la movilidad. Busca resolver aquellos problemas que, partiendo de una diferencia personal, generan discapacidades a veces por un alejamiento de la solución técnica que socialmente se ha instalado, y que por ello limitan tanto la autonomía personal –como capacidad de hacer–, y la libertad –como capacidad de decidir–.

La tecnología social propone aplicar el saber existente y la investigación aplicada a la resolución de este tipo de problemas sociales. Es sin duda un planteamiento nuevo, distinto del sentido económico directo del saber, que introduce nuevos significados en la relación entre tecnología y sociedad, y que irán encajando en este nuevo tiempo de la revolución sociotecnológica. Las revoluciones en el pensar –las más impactantes– sobrevienen creando nuevas formas de entender y resolver las incoherencias y los problemas con los que vivimos, fruto del paso del tiempo, en el que van creando soluciones parciales e incompletas.

La incoherencia –en este caso del uso de la tecnología– se deriva de observar que muchas veces el conocimiento generado y aplicado por los hombres no está a su servicio, sino en su contra. La incoherencia de que la tecnología sea percibida como una amenaza que nosotros mismos hemos construido, debe resolverse haciendo de la tecnología un recurso básico de la resolución de nuestros problemas y de los que nosotros mismos hemos creado con ella. Por eso la tecnología deberá ser un recurso disponible para los diferentes fines con los que los grupos humanos quieran dibujar su futuro. La visión holística de la tecnología, como un recurso dominado y no dominador, cambia nuestra posición respecto a la misma, entendiendo que su manejo no sea cosa de unos pocos, los tecnólogos y científicos.

Somos en gran parte lo que pensamos y hacemos, y esto ocurre siempre en un espacio tecnológico en el que vivimos, y del que dependemos en gran medida. Una nueva relación tecnología-persona está por ser construida en un cambio radical de su concepción, como instrumento al servicio de las personas y de su calidad de vida.

La segunda característica que define a las revoluciones científicas es el cambio de significados con los que se acompaña. Significa que cambiamos lo que entendemos por un término, porque lo asociamos a otras ideas, o lo asociamos a nuevas relaciones. La Tecnología Social incorpora, por ejemplo, nuevos significados a lo que entendemos por un producto de diseño adecuado. La calidad del producto consiste en que esté pensado para usos por diferentes personas de diferentes capacidades, o sea, que esté orientado por el “diseño para todos”. Se trata de reinterpretar lo que es la discapacidad como carencia de normalidad, pasando de un concepto de enfermedad o falta de capacidad, a lo que entendemos por derecho universal de todas las personas a la autonomía o vida independiente para todos, con el mínimo de barreras. Este cambio de significado supone anticipar el dominio de la tecnología para una vida más autónoma, para más personas, con más personalización de la accesibilidad. Esto supone la oportunidad social de aumentar la movilidad y la comunicación entre todos, usando la tecnología. Así es posible extender las posibilidades de acceder a

otros espacios y superar la idea de que la comunicación es solo el encuentro personal. Las categorías de significados, con las que estructuramos nuestro pensamiento y en las que encasillamos los prejuicios, cambian, y solo desde estos nuevos esquemas mentales podemos desencadenar juicios, proposiciones, planes y prioridades innovadoras acordes con los nuevos paradigmas.

Y por último, también la tecnología social supone cambios de modelos. Con las revoluciones científicas, las semejanzas, las diferencias, los sinónimos y los antónimos cambian, reordenándose alrededor de nuevos esquemas. Cuando nos damos cuenta de que los discapacitados somos todos y de que la discapacidad, como ahora la entendemos, se ha de manifestar en grados evidentes en todas las personas, incluidos nosotros mismos, cambia nuestro enfoque. Visto así, los discapacitados somos de tres clases: los prematuros, que son aquellos que sufren deficiencias graves en el nacimiento o enfermedades crónicas en edades tempranas, los accidentales, refiriéndonos a la siniestralidad y accidentalidad cotidiana, y por último, los degenerativos, que somos todos los humanos a partir de ciertos niveles de edad. Todos estamos incluidos en el tercer grupo y potencialmente también en el segundo. Visto así, nuestros esquemas cambian. Los modelos se renuevan y nuestras posiciones personales también, viendo en el nuevo esquema implicaciones personales, económicas y sociales hasta ahora ignoradas. Un nuevo orden de relaciones y prelación se establece cuando estos modelos se generalizan, por ser admitidos socialmente, y cuando la tecnología y la sociedad se visualizan armónicamente en ellos. Este enlace natural, que asienta la revolución científica con fines humanos, se entenderá como el mecanismo soporte de la innovación social.

...Con las revoluciones científicas, las semejanzas, las diferencias, los sinónimos y los antónimos cambian, reordenándose alrededor de nuevos esquemas...

La innovación social propone una reflexión conceptual y una aplicación práctica del uso de la tecnología en su aplicación en la resolución de problemas sociales. No deja de ser una llamada de atención al empleo inteligente de lo que sabemos, en una sociedad cada vez más necesitada de una acción renovadora. Avanzaremos cuando esta acción provenga de la reflexión fundamentada en la ciencia, y no de su fundamento en creencias, ideologías o en la imitación colectiva de modelos basados en la diferenciación social por el poseer.

## LA INNOVACIÓN DE CONCEPTOS: UNA LOA A LA TEORÍA

*“A pesar de que soy mayor, sigo aprendiendo de mis discípulos”*  
(MARCO TULLIO CICERÓN)

Con un tono de humor podríamos repetir acerca de la innovación eso de que *“si de una cosa se habla mucho, es que se sabe poco”*. Es lo que está pasando ahora mismo con la innovación. La innovación se presenta como un ungüento mágico que va a resolver todos los problemas empresariales en estos momentos, pero casi nadie sabe de qué está hecho, ni cómo se usa, ni cuánto tiempo se tarda en producirlo con la calidad necesaria. Lo único que conocemos bien son esos pocos casos internacionales de éxito que se explican como innovación, y que se podrían haber clasificado en otras buenas prácticas empresariales más convencionales como la estrategia acertada, la buena organización de procesos o la adecuada aproximación al mercado. En muchas ocasiones, estos ejemplos no representan los problemas y las circunstancias concretas y cercanas que tenemos que resolver en nuestra situación concreta.

No quisiera que estas líneas fueran otro ejemplo de lo anterior y por eso vamos a adentrarnos en una propuesta mental que considero fundamental —entre otras— para avanzar en esto de la innovación. Esta propuesta que trataré de argumentar, consiste en que empecemos a revalorizar sistemáticamente la teoría frente a la práctica. Propongo que sintamos que solo ante el cambio de ciertas teorías fundamentales —a veces muy consolidadas en nuestro interior—, y la aceptación personal del cambio y lo que supone, podemos estar abriendo el paso a un espacio nuevo de innovación, que seguramente nos llevará desde esa nueva teoría a unas nuevas situaciones mejoradas y deseadas.

Habitualmente, la teoría se devalúa por considerarla no aplicable en sí misma, pero esto es un sinsentido. El conocimiento es teoría hasta que se aplica y luego ¿qué pasa? Pues que el mismo conocimiento ahora es práctico. El error es no saber que tanto teoría como práctica son conocimiento. Representan el saber por qué y el saber cómo. Ambos —uno sin el otro— presentan debilidades importantes para progresar. Un ejemplo de esta fragilidad de los conceptos vigentes sobre el saber es la práctica habitual de preguntar a los asistentes a un curso, no importa de qué tema, cómo de práctico ha sido el mismo para cada alumno. Y preguntar también sobre su aplicabilidad inmediata en su puesto de trabajo. Es similar a preguntar cómo ha de cambiar la vida de una persona, después de haber visto una película o una serie de televisión. En muchas ocasiones y más de las deseables, el valor que concedemos a lo que llamamos práctico supera con creces el valor de lo teórico o de los conceptos que pueblan nuestra mente, y con ello nos confundimos frecuentemente al querer encarar los cambios. No hay cosa más práctica que una buena teoría interiorizada en los hábitos de lo cotidiano.

...No hay cosa más práctica que una buena teoría interiorizada en los hábitos de lo cotidiano...

Debemos comprender que lo que llamamos teoría no existe más allá de nuestro cerebro, de nuestros conceptos y significados particulares construidos y forjados a lo largo del tiempo de nuestra vida. La teoría de cada uno es nuestra malla de ideas y relaciones. Estas conectan en un cierto orden nuestros conceptos principales, contienen las prioridades que damos a las cosas y fundamentan los principios de nuestro comportamiento habitual. La incorporación en nuestro cerebro de las teorías que soportan lo que hacemos se produce inicialmente en la formación de muy joven –la educación infantil y primaria–, en cuanto a la formación de las habilidades mentales básicas –las inteligencias operativas y emocionales–, más adelante, con los estudios más profundos sobre ámbitos concretos y, por último, con la repetición de lo cotidiano a través de la inserción automática de esquemas y hábitos mentales. La teoría hace huella con la repetición y se asienta en la práctica operativa por la inserción de hábitos operacionales del oficio y por la experiencia personal, que nos dotan de criterios automáticos de selección y prioridad.

Tenemos la tendencia a pensar que las teorías están fuera de nosotros y que, por lo tanto, son unos entes lejanos y externos. Pues no; toda teoría es interna, mental y personal, y por ello es difícilmente transferible. La teoría –de cada uno– es lo que soporta nuestras acciones y nuestras decisiones. Todos sabemos que a veces hasta la traicionamos por otras fuerzas que nos conducen a una mayor satisfacción en la inmediatez. La retención del deseo y la demora de la satisfacción es otra capacidad primaria que se adquiere de muy joven. Para consolidar nuestras teorías en nuestra mente explicamos a otros por qué hacemos las cosas, y con ello las hacemos más sólidas. La práctica, que se apoya en ellas, nos conduce a repetir nuestros comportamientos en aras de la seguridad y de la necesidad rápida de respuesta, que siempre nos acompaña. Esto nos da confort o sosiego, eliminando la indeseable incertidumbre que nos inquieta cuando la duda y la argumentación imprecisa preceden a la acción.

...Tenemos la tendencia a pensar que las teorías están fuera de nosotros y que, por lo tanto, son unos entes lejanos y externos...

También oímos decir con mucha frecuencia otra falsedad como que, al margen de la teoría, existe la práctica. Lo que llamamos práctica no es sino la propia acción, que es la consecuencia de la aplicación de los criterios operativos de las teorías que hemos adquirido anteriormente con la repetición y la observación –casi siempre personales– acerca de cómo se desenvuelven las cosas. La práctica no es sino la aplicación de nuestra teoría, con mejor o peor resultado. Al observar un éxito, lo analizamos con nuestros esquemas y concluimos lo que hay o no que hacer, para que vuelva a ocurrir la próxima vez. Lo mismo ocurre con los fracasos que, confirmando nuestras teorías, nos afectan emocionalmente mucho y dejan una huella práctica más profunda que los éxitos. Como resultado de experiencias exitosas y de fracasos construimos inconscientemente los esquemas que justifican lo que hacemos a continuación, nuestra propia teoría.

Lo que es evidente es que todos, nos califiquemos de teóricos o prácticos, tenemos nuestra propia teoría, que se aplica al análisis de las situaciones que vivimos y a justificar –a los demás y a nosotros mismos– las tomas de decisiones vinculadas a nuestras acciones. Esta compleja teoría unipersonal está entremezclada con las emociones, los pensamientos y los sentimientos de cada instante, que son, en definitiva, los impulsores hacia la acción. Parece ser que nuestras teorías son siempre los soportes sobre los que explicamos o justificamos, racionalmente y *a posteriori*, lo que emocionalmente hemos decidido y lo que previamente hemos hecho.

Cuando una situación nos es nueva o, siendo ya conocida, no somos capaces de afrontarla con un relativo éxito, estamos en una posición de partida para una posible innovación. Es un problema sin respuesta, o lo que es lo mismo, una oportunidad de crear una acción alternativa no existente. Es una oportunidad de aprender, o sea, de poner en marcha mecanismos mentales en busca de lo nuevo y mejor. Existe, por tanto, una oportunidad que puede abrirse paso por varios caminos. El primero y el más frecuente es el que tomamos cuando, al no saber encontrar una solución con facilidad, nos alejamos –al menos temporalmente– de la situación problemática, pasando a pensar o actuar en otra cosa. Es el comportamiento huidizo de soslayar o demorar problemas, muchas veces con la esperanza de que se resuelvan solos.

...Cuando una situación nos es nueva o, siendo ya conocida, no somos capaces de afrontarla con un relativo éxito, estamos en una posición de partida para una posible innovación...

La segunda posición pasa por intentar comprender el problema indagando sobre sus causas y buscando una solución dentro de nuestro repertorio –clásico– conocido de capacidades o competencias. Estas incluyen los esquemas mentales consolidados, nuestra propia teoría que ha sido construida con la experiencia y los relatos de otras experiencias ajenas almacenadas en nuestra memoria. Las respuestas se producen generalmente en el campo de la mejora, con una solución parecida a lo ya conocido. Buscamos la seguridad en el diseño y lo resolvemos en el terreno de juego habitual que está muy acotado de partida, donde casi todo ha sido ya explorado alguna vez. Cuanto mayor es la edad, la sensación de conocer las soluciones es mayor, y la exhibición a lo nuevo y al riesgo menor. De esta decisión –sea más o menos innovadora– siempre existirán algunos resultados parciales evaluables, porque cualquier opción –aunque esté más o menos bien– siempre admite grados sucesivos de optimización. Por este camino, el más frecuente y razonable de la calidad, llegamos con el tiempo a un cierto agotamiento de las sucesivas iniciativas, por similares y a veces infructuosas. Así, llegamos a las soluciones aceptadas por todos y, tras varios ensayos, encontramos una respuesta tradicional al problema.

Ocurre frecuentemente que, ante problemas relevantes –diríamos estructurales– en los que es preciso abordar iniciativas de nuevo diseño, se opera de forma tradicional. Cuando el escenario práctico donde se aborda el problema ha cambiado mucho, ya no sirven los supuestos válidos hasta entonces, y el sostenimiento de las ideas



anteriores nos conduce a una mala salida. Ocurre que las teorías dejan de valer. Ya no coinciden las teorías necesarias con las prácticas que fueron diseñadas sobre las anteriores. Se produce un desfase por el cambio de escenario real, pero se mantienen las teorías de siempre. Las conclusiones son trasnochadas y los resultados muy malos.

Por último, el tercer enfoque consiste en mirar hacia adentro para explicitar la esencia de las teorías con las que construimos nuestro modo de pensar vigente. Y siendo capaces de hacer este difícil ejercicio, pasar a evaluar, probar, diseñar, aprender y aplicar nuevos esquemas mentales aplicables a lo observado, para deducir nuevas prácticas. Aquí está en gran medida el ejercicio personal de innovación y el comienzo del verdadero aprendizaje, para provocar un pensamiento creativo. Se trata de pensar sobre esquemas hasta ahora extraños, provisionales, inseguros, sorprendentes y originales para nosotros, que nos conducen evidentemente a nuevas soluciones en las prácticas innovadoras.

Este ejercicio de lo teórico, de lo que no existe, del pensamiento creativo, nos conduce a la innovación de conceptos y a la posible construcción de nuevas teorías, desde donde todo se ve distinto, lo pasado y lo futuro. Pero lo que se ve es la misma realidad que antes, pero a través de esquemas mentales distintos, de conceptos diferentes en contenidos o en significado, es decir, de nuevas teorías. La formación de adultos se cimienta sobre estos últimos esquemas. La formación teórica de adultos se torna fundamental, en tanto que la maduración de los cerebros progresa. Y con ello los modos de formación de adultos deben diferir radicalmente de los modelos de cursos tradicionales que se imparten a los más jóvenes. La formación de adultos es otra cosa, y por eso tienen tan poco éxito la mayoría de los cursos de adultos.

Este es un ejemplo evidente de la teoría que queremos manifestar en estas líneas. Nuestro concepto de formación se remite a las clases en colectivos numerosos, que realizan bajo la dirección de un profesor la misma actividad —un ejercicio—, ajena a la experiencia propia de cada alumno. Es el programa del curso. Es este cambio de concepto: pasar del programa como objeto central de la formación, a tratar la experiencia del alumno con los nuevos conceptos que queremos que incorpore a su práctica. La innovación conceptual de la formación de adultos no está en el uso de las nuevas tecnologías, que están tan de moda en la formación, sino en que aplique nuevos esquemas al proceso habitual. Este ejercicio teórico mental y práctico operativo es el que le conducirá a resultados radicalmente mejorados. La formación de adultos puede enfocarse con esquemas mentales muy distintos, y de ellos dependerán las grandes diferencias en los resultados de unos cursos frente a otros.

Decimos que cambiamos cuando aplicamos una nueva teoría a una misma realidad y cuando esta teoría ha sustituido a otra que era la dominante en un cierto campo de conocimiento o de acción. Los grandes ejemplos de innovaciones de negocio de empresas que transforman hábitos de compra y que llenan de ejemplos las exposiciones prácticas sobre innovación, son tremendamente teóricos, porque se construyen sobre nuevos modos de pensar. Son nuevos conceptos los que ordenan la estrategia, las operaciones y el desarrollo de las empresas y, una vez expresados y puestos en operación, resultan tremendamente evidentes para quienes los observan por primera vez.

...Decimos que cambiamos cuando aplicamos una nueva teoría a una misma realidad y cuando esta teoría ha sustituido a otra que era la dominante en un cierto campo de conocimiento o de acción...

La explicación de los casos universales de innovación –empresas de referencia– consiste en que siempre nos han aportado una nueva teoría, y con ella vemos la anterior situación de los que no han innovado como obsoleta. Lo que más nos cuesta para innovar con profundidad es construir una nueva teoría, porque nos incomoda la inestabilidad mental que eso supone. Por este motivo, esto solo lo hacen unos pocos; aquéllos que pueden crear y soportar una cierta incertidumbre mental e incluso disfrutar con ella.

...Lo que más nos cuesta para innovar con profundidad es construir una nueva teoría, porque nos incomoda la inestabilidad mental que eso supone...

Puede que personalmente estemos más o menos lejos de actuar así, pero consideremos que dar una mayor oportunidad a lo teórico, a lo conceptual, es fundamental. Puede abrir las vías de una transformación anticipativa, inteligente y consciente, que nos lleve a la innovación más importante y duradera, como es la innovación desde los conceptos.

## INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

*“Hay alguien tan inteligente  
que aprende de la experiencia de los demás”*  
(VOLTAIRE)

Sabemos que estamos en un modelo económico que va progresivamente desplazándose hacia los servicios y estos ocupan una parte importante de la actividad económica. Dentro de esta, los servicios públicos son un gran apartado de esta actividad, y su innovación es una cuestión sistemáticamente demandada. La innovación en los servicios públicos es una de las cuestiones pendientes y poco tratada en la literatura de la innovación. No es desdeñable el impacto que están teniendo las tecnologías de la información en la transformación operativa de las operaciones y en sistemas de control y gestión de los recursos de la administración pública, pero sin duda el espacio hacia una innovación más radical está virgen. La función pública aborda funciones tan diversas como la representatividad, el diseño social, la legislación y la administración de los recursos comunes, además de ciertas gamas muy importantes de prestación de servicios.

La realidad competitiva internacional nos exige un doble desplazamiento social. Por una parte, hacia una sociedad más eficiente en términos de capacidad productiva y, por otra, a una alta eficiencia en todos los tipos de servicios públicos y privados. Una sociedad es avanzada cuando es muy eficiente en el empleo del tiempo de sus ciudadanos, o lo que es lo mismo, cuando estos disponen cada día que pasa de un tiempo de mayor calidad. Se entiende que producen con eficiencia y reciben servicios también eficientes. Lo que quiere decir que esa sociedad es capaz de hacer llegar todo tipo de servicios a sus clientes, en óptimas condiciones de acceso, personalización y velocidad de respuesta. Los servicios públicos forman una parte sustancial de los sistemas de servicios en nuestra sociedad, por lo que se requiere un avance significativo en los mismos, en todo lo que suponga eficacia y eficiencia, mejorando los parámetros de tiempo de servicio consumido en varios órdenes de magnitud. Los plazos y los procesos documentales –manejo de información– en la prestación de servicios públicos no se corresponden con las dinámicas aplicadas en otros sectores de los servicios privados.

...Una sociedad es avanzada cuando es muy eficiente en el empleo del tiempo de sus ciudadanos, o lo que es lo mismo, cuando estos disponen cada día que pasa de un tiempo de mayor calidad...

La innovación en los servicios públicos requiere, por lo tanto, de nuevas dimensiones en los parámetros de velocidad y de accesibilidad, temas conectados directamente con el uso avanzado de las tecnologías de la información (TIC). Se trata, en resumen, de entender estas tecnologías no solo como instrumentos de mecanización

intensiva de los actuales procesos administrativos, sino sobre todo como recursos imprescindibles de una auténtica renovación de los conceptos y modos de servicio, también en lo público, en una sociedad de servicios avanzados. Se trata de repensar conceptualmente los procesos de representación, consenso, formación social, administración de recursos, rendición de cuentas y desarrollo de iniciativas de innovación social, a la luz de los avances tecnológicos, especialmente de los que aportan las tecnologías para la información y la comunicación.

Son muchos los ámbitos de trabajo a revisar, y la innovación conceptual puede reformar los niveles de competencias y de representación fuera de la estructura geográfica a la que estamos acostumbrados. Sigamos con un ejemplo. La innovación en la gestión municipal es un ámbito de transformación muy importante de cara a mejorar las condiciones de calidad de vida de los ciudadanos. Estos se relacionan muy frecuentemente para recibir servicios públicos con su entorno más cercano, que es el municipio. De él reciben los servicios más cotidianos referidos a su actividad familiar, social, cultural o deportiva, siendo los servicios municipales su fuente primordial de oportunidades de participación y de desarrollo en espacios de convivencia con otros ciudadanos. La innovación en lo cercano parece que no está vinculada con el uso de los avances que aportan las tecnologías de la información. Aún seguimos manteniendo la idea de que la utilización de las tecnologías de la información es para resolver lo muy distante, sin embargo, existe un gran espacio de innovación en la mejora de lo que nos ocurre en la proximidad (menos de tres kilómetros, o lo que ocurre en la media hora de distancia), que es donde vivimos la mayor parte de nuestro tiempo.

La modernización de los servicios públicos ha hecho énfasis en los sistemas globales y masivos orientados principalmente a la acción impositiva o a los sistemas de gestión y recaudación económica. Esto ocurrió en el mundo de la empresa hace 30 años, donde la tecnología informática se ocupó en sus primeras andaduras de los sistemas de administración de recursos. La orientación integral de la informática, especializándose en los distintos procesos –incluidos los de servicio a los clientes– vino más tarde. Y por último, llegó el apoyo al diseño o a la ingeniería productiva. Siguiendo esta visión histórica de la industria, merece la pena hacer una reflexión similar para acometer una acción más intensiva de potenciar la innovación en los servicios municipales. Se debe abrir un debate sobre el ámbito, dimensión económica y tecnologías empleadas en los servicios públicos, en torno a los cuatro espacios que existen entre los servicios centrales y locales, y de recaudación y de servicios al ciudadano. Los servicios locales y la tecnología en ellos empleada están muy por debajo en la aplicación de la tecnología de otros focos, como los servicios de recaudación centrales. El ciudadano, como parte sustancial de la innovación recibida en los servicios públicos, percibe una repercusión muy superior en su calidad de vida en los servicios locales, que la que le proporcionan los servicios de gran distancia de carácter recaudador. Este es un ejemplo para un enfoque de innovación conceptual en los servicios públicos y en la innovación tecnológica a desplegar en los presupuestos.

...Se debe abrir un debate sobre el ámbito, dimensión económica y tecnologías empleadas en los servicios públicos, en torno a los cuatro espacios que existen entre los servicios centrales y locales, y de recaudación y de servicios al ciudadano...

Históricamente hemos entendido los servicios públicos como aquéllos que tienen que ver con los recursos próximos o infraestructuras comunes, sobre los que se asienta un colectivo y que, a su vez, deben tener un carácter de uso universal, porque están bajo una cobertura legal de derechos básicos colectivos de los ciudadanos. Además de estos servicios básicos y universales, que proporciona la administración pública, existen muchos otros servicios de carácter privado en un régimen económico abierto que opera bajo la relación de oferta y demanda, o de intercambio de bienes económicos. Decimos que tal oferta puede constituir un espacio de servicios avanzados.

Sin diferenciar de momento lo público de lo privado, o su posible distribución en algunos servicios, vamos a referirnos a lo que supone disponer de una sociedad de servicios avanzados. Para empezar, podemos asociar esta idea con las capacidades o posibilidades avanzadas para disponer y acceder a todos los recursos físicos y de información vinculados con la calidad de vida en sentido amplio. Y estas capacidades se han de basar en distintos tipos de infraestructuras tecnológicas y de apoyo que permiten construir operaciones y, sobre ellas, servicios, informaciones, transacciones y usos diversos de recursos materiales y no materiales. Incluidos, por supuesto, el transporte, las informaciones, el deporte, el ocio, la participación, la salud, la educación, la cultura y la comunicación.

Las sociedades de servicios avanzados se construyen sobre un entramado de estructuras de servicios básicos que se entrelazan, y cuyas dimensiones y capacidades operativas determinan, por su extensión y nivel de disponibilidad de los usuarios, el grado de avance de dicha sociedad. Estas estructuras son de tres tipos:

- *Ecoestructuras*. Un espacio natural que preserve y desarrolle ambientes y recursos vinculados con la naturaleza, la fauna, la vegetación, la calidad del aire y los cauces fluviales, donde ordenar el impacto de la industria, el aprovechamiento agrícola, la construcción urbana y el transporte sobre el medio.
- *Infraestructuras*. Un espacio adaptado al uso de la ocupación y movilidad de la población en el entorno urbano, referido al saneamiento, transporte, seguridad, comunicación, energía, comercio..., que garantice una disponibilidad y un uso eficiente de los medios.
- *Infoestructuras*. Un conjunto de medios de carácter electrónico que posibiliten el empleo intensivo de los medios de comunicación, para acceder con facilidad y a bajo coste, a servicios de información, formación y participación, sin limitaciones impuestas por el acceso físico y la concentración de horarios en muchos servicios.

Podríamos decir que una sociedad se puede catalogar como avanzada en servicios si el ámbito territorial donde se sitúa su población posee en cantidad, calidad y nivel tecnológico estas estructuras. Hace falta, además, que la población disponga de medios y capacidades formativas para acceder a ellas de forma masiva y continua, sin discriminación por edad, formación o capacidad económica. Para que esto sea posible, se necesita un colectivo significativo de personas tecnológicamente cualificadas que administran, mantienen, asesoran y desarrollan constantemente estas estructuras, haciendo de ellas un factor de competitividad y creación de riqueza del colectivo urbano y rural en donde viven.

Como sabemos, el progreso tecnológico que acompaña a la sociedad del bienestar nos conduce de forma acelerada a una mayor relevancia de dos nuevos tipos de estructuras que emergen como fundamentales en las nuevas agendas de las políticas públicas de servicios. Son las ecoestructuras y las infoestructuras.

Las ecoestructuras nos determinan, en lo básico, los niveles de calidad de vida de los ciudadanos en la vertiente biológica y medioambiental. Este tema está siendo abordado con intensidad en los planes públicos, sobre todo en el ámbito regional y municipal. El desarrollo innovador de estos nuevos conceptos abre la vía a un espacio nuevo llamado ecoinnovación. El sostenimiento del medio natural existente y la recuperación de otros espacios deteriorados, son preocupaciones de primer orden tras el paso de una economía productiva en recursos materiales a una economía del conocimiento. Esta es sin duda una de las vertientes que caracterizan el cambio de modelo productivo, como espacio de trabajo alrededor de los valores de la conservación inteligente y mejora del entorno.

...Las ecoestructuras nos determinan, en lo básico, los niveles de calidad de vida de los ciudadanos en la vertiente biológica y medioambiental...

Las infoestructuras, como tercer elemento, suponen el reto fundamental a futuro en la construcción de los servicios avanzados. Las redes de telecomunicaciones, los móviles, los sistemas inteligentes de gestión de recursos e información, los dispositivos de información de alta movilidad y los sistemas de seguridad e identificación van poco a poco construyendo un entramado que posibilita crear servicios soportados en información, con cambios radicales respecto a los actualmente vigentes. La eliminación del horario y de la oficina física, como requisitos de acceso a los servicios públicos y privados, irán surgiendo en una sociedad que entenderemos como avanzada en servicios, por su continuidad, accesibilidad y personalización de los mismos.

En esta situación futura, hacia la que estamos caminando velozmente, se ha de tener muy en cuenta la propiedad y capacidad de los recursos públicos como infoestructuras de primer orden. Seguramente, es de prever una política general que garantice una equidad en las oportunidades de uso de estas tecnologías, como garantía de los derechos de los ciudadanos, con una combinación de proveedores privados y públicos de estos servicios. La vigilancia para la eliminación de brechas de tipo tec-

nológico, por motivos de falta de recursos, formación o condición fisicodependiente, deberá ser acometida de forma coordinada por los servicios públicos. Para estos surge un nuevo espacio de responsabilidad social, sobre las infoestructuras tecnológicas de los ciudadanos. Este espacio, así como el de la educación y la salud, deben formar parte de la agenda de los servicios y derechos colectivos en una sociedad avanzada.

Los servicios en las sociedades avanzadas, y la economía que generan, no dejan de crecer porque ocupan una parte cada vez mayor de la actividad económica. Ya es habitual superar el 60% y hasta el 70% de la misma. Esto se debe al avance sustancial de las tecnologías productivas, antes mayoritarias en la generación de empleo en la economía, que amplían las capacidades de producir bienes y equipos físicos a través de la tecnología, a la vez que reducen el empleo en el sector productivo. Esta derivación generalizada hacia la actividad de los servicios produce un crecimiento sostenido de los servicios privados y públicos, en empleo y en actividades asociadas. Los servicios públicos, por su alcance, dimensión y calidad, determinan en gran parte el nivel de calidad de vida de los ciudadanos, y garantizan con su amplitud y accesibilidad una parte de la cohesión social necesaria en una sociedad avanzada. Por ello se requiere de una renovación conceptual y jurídica en profundidad, que afecte a los medios y, sobre todo, a los principios de su diseño y gestión.

Los servicios públicos forman ya una parte sustancial de los servicios globales que reciben los ciudadanos, sobre todo en aquellos aspectos donde existen compromisos o garantías sociales de calidad de vida. Cada vez son más los ámbitos de servicios públicos con un enfoque de orientación al servicio del ciudadano como cliente. Se establecen grados de cobertura con un determinado nivel de servicio comprometido, y con ello las modalidades de gratuidad, pago total o parcial se van a ir regulando para obtener una buena gestión y aprovechamiento de los recursos económicos, siempre limitados. Desde la gestión asistencial hasta la resolución de situaciones de marginación, pasando por la gestión cotidiana de recursos comunes, los servicios públicos evolucionarán para generar otras coberturas sociales, generadas por los cambios poblacionales, por la distinta composición de las unidades familiares, etc., afectando a las actividades vinculadas a la sostenibilidad de las condiciones de vida.

Por otra parte y en tanto que una sociedad avanzada requiere de unos recursos materiales e infraestructuras cada vez más complejas y de altas prestaciones, los servicios públicos se extienden y se ocupan de actividades en relación con todas las labores de construcción, mantenimiento y recuperación de los espacios públicos. Estos comprenden carreteras, paseos, parques, estaciones, redes de distribución, etc., que determinan, con su disponibilidad y nivel de prestaciones, los usos de los ciudadanos.

En tercer lugar, los servicios públicos necesitan una gestión continua de las normas y reglas ciudadanas, impuestas por las diferentes legislaciones operantes en cada momento. Esta gestión es compleja, en tanto que afecta a un número relativamente alto de ciudadanos y comprende un sofisticado entramado de competencias, requisitos, plazos y recursos a manejar. Es aquí donde los ciudadanos perciben la operatividad y la calidad de los servicios cotidianos recibidos en sus múltiples re-

laciones con la administración en sus diferentes niveles. Y son los niveles locales o municipales –ya citados– los más recurridos por los ciudadanos, ya que el 80% de los servicios recibidos por estos se sitúan al más bajo nivel de la relación administrativa. Este nivel la calidad percibida depende sobre todo de una buena organización de los procesos administrativos y de información, y del suficiente empleo de las tecnologías de la información para optimizar y aligerar estos trámites administrativos. Estas competencias tecnológicas deben entrar a formar parte de la carrera profesional de los técnicos de la administración, cuestión de enorme trascendencia en su modernización.

Por último, los servicios públicos tienen un papel destacado como medios de comunicación y educación de los ciudadanos en todos los aspectos de la política social, económica o cultural. En este sentido, la capacidad de prestar servicios avanzados en lo relativo a la información suministrada a los ciudadanos forma una parte importante de papel educador que debe jugar la administración. Esta función informativa y formativa es muy importante, no solo por su obligatoriedad en ciertos trámites, sino porque es la puerta de entrada a modelos más participativos de la gestión pública, y al logro de una transformación progresiva en la forma de empleo de los recursos públicos por parte de los ciudadanos. En cierta medida, una mayor transparencia de lo público, una mayor cercanía y apropiación de los medios por parte del ciudadano, y una aproximación a una mayor participación, comienzan siempre por la disponibilidad de una buena información de interés y formación para los ciudadanos.

Desde una visión general, la innovación en los servicios –públicos y privados– difiere de los modos en los que habitualmente entendemos la innovación tecnológica industrial, mucho más orientada a los productos. La innovación en los servicios siempre tiene que ver con los procesos de interacción interpersonal con los que el servicio se presta, y son las características de estos servicios las que se transforman, siendo mejoradas parcial o radicalmente, según estemos hablando de una pequeña o gran innovación.

¿Pero cuáles son estas características de los servicios susceptibles de innovación? Por lo general, lo son todos los aspectos tangibles o intangibles de los servicios, en los que no solo interviene la llamada calidad técnica del servicio, sino que también influye sobremanera la percepción de la calidad del mismo que interioriza el usuario o administrado en el caso de los servicios públicos. Podríamos resumir en cinco los atributos que permiten modificar los procesos e innovar en los mismos:

- *Simplicidad.* Facilidad de localización, acceso y recorrido simple en la obtención de un servicio.
- *Rapidez.* Reducción del tiempo total necesario para ejecutar un servicio.
- *Seguridad.* Eliminación de riesgos, presentes o futuros, o inconvenientes en el desarrollo de un servicio, y disponer de una percepción de confidencialidad.
- *Atención.* Trato cordial, personalizado y próximo al ciudadano.



- *Comunicación.* Mantenimiento de una información constante, veraz, anticipativa y adecuada al receptor en su lenguaje, y sobre la evolución de un servicio.

La innovación en los servicios públicos debe buscar intensificar estos cinco atributos de forma simultánea. El logro finalista de esos objetivos supone una acción presupuestada, coordinada y programada al nivel del máximo responsable de una entidad de servicios públicos. Será preciso para ello acometer planes plurianuales en forma de agendas o planes digitales municipales, en el caso de ayuntamientos y otros niveles de la administración, y otras fórmulas de planificación presupuestaria, para avanzar en el complejo articulado de las infoestructuras y de los servicios a proveer en el futuro de una sociedad cada vez más digital.

Si consideramos la globalidad de los servicios públicos posibles, como ya hemos visto, estamos ante un repertorio casi completo de situaciones donde es posible innovar. Todas estas innovaciones se han de basar en tecnologías próximas a las tecnologías de la información y las comunicaciones, porque estas son el sustrato básico de cualquier mejora o transformación en el uso de información y de su correspondiente comunicación. Por otra parte, y es obvio, la innovación en procesos constituye el eje central de este cambio, pero estos procesos digitales están sólidamente asentados en los procesos y procedimientos administrativos regulados por normas y decretos. Por todo ello, es preciso producir cambios en diferentes niveles del sistema de servicios públicos, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Desarrollo normativo que permita una evolución más fácil de los procesos, para que puedan incorporar progresivamente los avances tecnológicos que aporten las tecnologías de la información y las comunicaciones. Esta directiva requiere una mayor cercanía y conocimiento de los legisladores, gestores y decisores en los ámbitos administrativos, acerca de las tecnologías disponibles, para sacar partido de sus ventajas en la simplificación de procesos y en el ahorro de tiempo y costes.
- Digitalización intensiva de todos los soportes de información, garantizando su seguridad y normalizando los contenidos de información, que sean básicos para la interoperabilidad administrativa. Este ejercicio será necesario y urgente, si queremos lograr avances en la simplificación y rapidez de los servicios públicos, evitando un trasiego costoso y lento de información en documentos físicos, muchas veces redundantes.
- Incorporación paulatina de sistemas de gestión de la totalidad de los recursos públicos, en forma de aplicaciones informáticas avanzadas con acceso externo, cuando los ciudadanos están implicados directa o indirectamente. Este criterio abunda en el anterior y precisa de la dotación de sistemas trabajando *on-line* alrededor de todos los puestos fijos y móviles de trabajo del personal público.

- Promoción sistemática de los medios de comunicación digitales hacia los ciudadanos, a través de los medios electrónicos públicos como Internet. Este criterio debe constituirse en un eje central de las líneas de modernización de la administración, en busca de mayores cotas de participación ciudadana, y de una expresión continua de los intereses y opciones de los ciudadanos.
- Desarrollo de un plan de capacitación sostenida de todo el personal de la administración pública, sobre los recursos tecnológicos aplicables a esta modernización en todos los sistemas y procesos de servicios públicos.

En síntesis, la actividad de los servicios públicos es un espacio de innovación muy importante en el que se ven inmersos ciudadanos, empresas y administraciones públicas. Este espacio requiere de unos programas y planes a medio plazo acerca de la innovación a través de la reforma legal y digital de procesos, que permitan una transformación continua de los servicios públicos, ganando diversidad, calidad, proximidad, eficiencia y velocidad, a la vez que una reducción sustancial de los costos de su gestión.



### LA INNOVACIÓN ES EL PASAPORTE PARA EL FUTURO

*“El tiempo es el más escaso de los recursos y, a menos que se administre, ninguna otra cosa podrá administrarse”*

(PETER F. DRUCKER)

Aunque el cambio, la transformación y el progreso son temas inherentes al devenir de las empresas y organizaciones, hoy decimos que para mantener una empresa en un sistema altamente competitivo la innovación es un requisito imprescindible. La incorporación continua de nuevas ideas, procesos, servicios y productos novedosos, determina la evolución y posición de las empresas, en un ambiente más competitivo, originado por una mayor presencia de agentes influyentes en un mercado abierto. Esta transformación del entorno económico, donde las barreras geográficas se desdibujan, pone en confrontación a los diversos agentes que buscan expandirse allá donde su oferta puede ser aceptada, y allá donde otros no han llegado aún a dominar y explotar ciertos niveles de conocimiento.

Avanzar en el camino de la innovación supone dotar de una mayor capacidad de transformación a la empresa, que permita a cada organización orientar sus líneas de trabajo hacia un posicionamiento tecnológico, de servicios y de productos, que sea la base de su futuro. Ya que en la actualidad las posibilidades de transformación son mayores que hace unos pocos años para todos los agentes del mercado, aquéllos que sepan interpretar a tiempo la dirección de los cambios tendrán claras ventajas frente a los demás. Por ello, en un ambiente de cambio sistemático, la innovación se convierte en el factor de competitividad más importante, superando a otros más tradicionales como la eficacia productiva de los equipamientos, la proximidad a los suministros de materias y las ventajas locales en costes.

Ejercer la innovación supone aprender para el futuro. De alguna forma el desarrollo de una empresa contiene un proceso implícito de aprendizaje, basado casi siempre en la hibridación, experimentación y refuerzo de lo aprendido, de los aciertos y errores, en las actividades cotidianas. En los procesos de evolución biológica se producen ventanas de oportunidad en las que pueden ocurrir cambios, casi siempre fortuitos e insignificantes en sus primeras experiencias, que consolidándose llegan

a situaciones nuevas. Con la consolidación de estos cambios en el entorno natural, con sus condiciones propias y las de otros agentes que cooperan o compiten con los seres vivos, se producen cambios definitivos que dan lugar a nuevas entidades vivas, que pueden vivir y competir. Este mecanismo biológico puede parecerse mucho a lo que ocurre en las organizaciones empresariales. Las que innovan tienen inserto un mecanismo biológico similar de experimentación, simbiosis, aprendizaje y reacción ante las oportunidades. Las que no innovan no son sensibles a los cambios y estos terminan por hacerlas inoperantes en el nuevo medio. Las que innovan se apropian de los mecanismos rectores de la innovación, que son: la observación, la ideación, la hibridación y la transformación. Para las otras organizaciones, las más estáticas, sea cual sea el futuro que ocurra, este será nuevo y siempre indeseado. Ello obligará a la empresa a adecuarse tardíamente por obligación o a extinguirse por falta de capacidad de adaptación al entorno.

...Ejercer la innovación supone aprender para el futuro...

Apropiarse del sentido innovador en una organización consiste en dirigir la transformación con conocimiento e intención, orientando el cambio hacia escenarios futuros basados en tendencias sólidas y contrastadas. Futuro e innovación viajan juntos. El futuro orienta la innovación y la innovación construye el futuro. El futuro como proyección en el tiempo de las tendencias sociodemográficas, económicas, tecnológicas y sociales, configura los espacios en los que lo útil y novedoso terminará tomando forma. En esta línea que va del pasado al futuro, la innovación busca transportar las formas de pensar, de trabajar, de disfrutar desde unos modos que nacieron ajustados para una época ya pasada, hacia otros más propios de nuevas situaciones que emergen. La innovación rescata del pasado lo que se hace y, sobre todo, cómo se hace, para resituarlo en un presente con futuro. Las innovaciones sociales más exitosas tienen generalmente mucho más que ver con la puesta al día de ciertas prácticas sociales ya obsoletas o mejorables, que con la introducción de nuevos instrumentos técnicos.

...El futuro orienta la innovación y la innovación construye el futuro...

La innovación construye el futuro a través de la acumulación de transformaciones sociales y empresariales que, con su acumulación en el tiempo y con la apreciación de cambio positivo, llamamos progreso. La innovación para las empresas es un recurso intangible situado entre el conocimiento y la competitividad. La innovación se nutre del conocimiento en cuanto al uso sistemático de capacidades personales y colectivas de observar, asociar, proponer, planificar, ejecutar y ajustar iniciativas y acciones, que acertadamente sitúan a la organización en mejores posiciones para desempeñar sus objetivos. Únicamente el desconocimiento y la innovación están juntos cuando hablamos de casualidad o de azar en la evolución biológica. Esta no

busca un fin predeterminado y evoluciona por encuentros fortuitos. Pero cuando nos referimos a la innovación empresarial y social, los desencadenantes de los cambios son fundamentalmente la finalidad y el conocimiento. Las coincidencias azarosas determinan el éxito en mucho menor grado que la acción innovadora intencionada en la confluencia de necesidades, creatividad, conocimiento y un entorno abierto en el que se puedan desenvolver y combinar distintas soluciones de acción frente a lo nuevo.

## LA INNOVACIÓN ESTÁ PARA APLICARLA A TODO LO QUE HACEMOS

*“Las ideas se encienden unas con otras como chispas eléctricas”*  
(JOHANN J. ENGEL)

Cuando pensamos en lo nuevo, la idea dominante que con más intensidad se nos presenta es la de algo externo y ajeno. Nos produce una relativa inquietud por la asociación de la novedad con algo externo que está ahí, y sobre lo que tenemos que tomar una posición personal: aceptar o rechazar. Lo nuevo nos obliga a tomar una posición y esto lo hacemos muchas veces antes de conocer bien de qué se trata. La innovación –que siempre viene de fuera– nos obliga a tomar posición, y a aceptar o rechazar el primer paso, que es experimentar lo que otros o desde fuera nos proponen. Las respuestas son mayoritariamente negativas, salvo que otros muchos ya hayan dado el paso, y entonces nos adherimos por la seguridad de que no puede ser malo.

El “que inventen otros”, “los experimentos con gaseosa” y eso de “actualmente ¿quién lo usa?”, nos mantienen en una posición defensiva frente al riesgo, haciendo que tanto las oportunidades como los errores no nos permitan aprender de lo nuevo. Desde esta posición pasiva frente al cambio, estamos prejuzgando lo nuevo como algo no buscado, no deseado, ni mucho menos generado por nosotros. Se supone que el estado perfecto es la continuidad y, si esta se quiebra, habrá que enfrentar la resolución de los problemas generados, pero solo en el momento en que estos sean importantes.

...Se supone que el estado perfecto es la continuidad...

Aun siendo esto así, en general, las posiciones personales respecto a la innovación difieren en gran medida de unos individuos a otros. Para los menos, lo nuevo es una fuente de oportunidades. Estos son los individuos que ofrecen soluciones, a la vez que anticipan problemas emergentes; son los que imaginan lo posible a partir de nuevos útiles, técnicas o formas de pensar observadas, no importa dónde. Estos, llamados pioneros, son los primeros que se ilusionan por lo que no existe, y con unas fuertes dosis de optimismo y energía personal pretenden convencer a los demás. Pero los más no están en este grupo. La mayoría son los que no cambian. Son los conservadores inmutables que, salvo situaciones de fuerza mayor, o poderosas razones, o beneficios observables a corto, no cambian. No encuentran motivos que les den la energía suficiente para salir del punto de equilibrio. ¿Por qué cambiar si no hay una razón de peso? ¿Si lo de hoy funciona más o menos bien por qué hay que cambiarlo? Entre unos y otros, pioneros e inmovilistas, están los movilizables, que aúnan un buen sentido de practicidad, compartido con un gusto por lo nuevo, por la modernidad. El resultante de esta combinación de posiciones y opiniones es una amalgama de individuos con una capacidad media de innovar relativamente baja. Esta postura proclive a la inmovilidad se refuerza cuando los principios y compor-

tamientos asociados a la prudencia, la estabilidad y la formalización, superan a los correspondientes a la creatividad, al gusto por la renovación y a la visión deseable de futuro.

Quienes buscan posiciones más activas en el lado de la innovación, sorprenden a los demás unas veces con propuestas críticas en diversos campos de la actividad cotidiana, y otras con propuestas utópicas vinculadas a la forma de pensar. La innovación tiene también sus grados y sus aportes que son más o menos rupturistas en la propuesta y en la aceptación, en función del sustrato mental de las personas que la reciben y del mecanismo operativo sobre el que pretenden introducir cambios. Los cambios en los modos de hacer son siempre menos rupturistas y más fácilmente aceptados que los cambios en las formas de pensar. Si nos referimos, para poner un ejemplo de esto, al ámbito de las empresas, las innovaciones en las mismas se manifiestan en una escala en cuyos extremos están, por una parte, la innovación de mejora del proceso productivo para reducir costes y, por otra, la innovación del concepto o modelo de negocio construido sobre otra estructura de valor para el cliente, aún no existente en el mercado.

...Los cambios en los modos de hacer son siempre menos rupturistas y más fácilmente aceptados que los cambios en las formas de pensar...

Entre una y otra hay grados de innovación que podemos describir de menos a más impactantes, representando niveles diferenciados en la capacidad de cambio tales como:

- *Innovación de proceso.* Es el primer cambio y se refiere a seguir haciendo lo mismo, pero de una forma algo más eficiente. Las innovaciones de proceso están provocadas por cambios en las técnicas y maquinarias, y son las que se introducen habitualmente de la mano de mejoras suministradas por los proveedores. Estos compiten entre sí e impulsan a sus clientes a elegir entre nuevas opciones más productivas. Las tecnologías de los proveedores juegan aquí un papel muy importante, siendo menor el papel que ejercen los clientes, como agentes tractores, en este nivel que es el más básico de la innovación.
- *Innovación de producto.* En este caso la innovación se refiere a una variación en el resultado del proceso productivo. Esta variación está provocada por agentes externos o por las tendencias que se observan en el mercado. La competencia y los clientes obligan a crear productos nuevos o muy mejorados que, a su vez, arrastran otras innovaciones de proceso. Existen, asimismo, grandes diferencias en este modo de aplicar la innovación, algo más avanzado que el anterior, que van desde posiciones muy proactivas en el desarrollo de productos, a otras mucho más pasivas de imitación sistemática o seguimiento de la competencia. La innovación de producto es poco rupturista cuando no se anticipa creando otros mercados o cuando se basa en emplear los mismos conocimientos y equipamientos disponibles hasta el momento.



- *Innovación de servicio.* En búsqueda de un mayor dominio del mercado o del crecimiento cualitativo del negocio, las empresas adosan a su quehacer otras funciones de servicio de valor para el cliente, que se asocian directamente o indirectamente al producto que comercializan. Nos referimos a dotar de una solución “integral” que mezcla producto y servicio, en un enfoque intencionado de completar el rango del valor que recibe el cliente como una “solución total”. Consiste en hacerse con una parte mayor del proceso del cliente, en el que se inserta el producto o servicio que anteriormente se vendía como objeto del negocio. De fabricar tejas a diseñar y montar tejados, de vender piezas de andamios a diseñarlos, montarlos y retirarlos, de vender maquinaria a alquilar operaciones con maquinaria, de vender alimentos en un almacén a servir catering personalizado a un hospital... Al añadir el servicio al producto, nos hacemos con una parte importante del proceso que precisa el cliente. Y al mejorar continuamente la forma de hacer, y haciéndolo más eficazmente, somos los especialistas en el proceso y podemos operar eliminando activos que el cliente tenga que gestionar. La innovación de servicio que se construye sobre el dominio del uso de un producto, se alinea con una tendencia clara a la subcontratación de las áreas que no son nucleares en la cadena de valor de cualquier empresa. El servicio añadido sobre el producto consigue el reforzamiento de la vinculación de la empresa innovadora con sus clientes.
- *Innovación de concepto.* Estamos en el mayor nivel de ruptura. Aquí cambian muchas más cosas a partir de revisar y reformular el negocio del cliente de una manera no existente anteriormente. Estas innovaciones rompen con tendencias históricas en la forma de operar en los sectores. Para ello emplean tecnologías recientes que permiten cambios drásticos en los ciclos de tiempo entre pedido y servicio, en transformar la producción masiva e igualitaria hacia una producción personalizada y rápida a bajo coste, y otras formulaciones de innovaciones rupturistas. Casi siempre supone replantear qué es lo esencial del servicio o producto y centrarse en ello. Saber distinguir lo nuclear, lo que valora el cliente del producto o servicio, eliminando radicalmente los aditamentos costosos pero de poco valor que lo acompañan. Sirvan de ejemplo: la consulta telefónica para los servicios médicos, el libro de edición unitaria, la venta de prendas de moda sin temporadas, el hotel de autoservicio, la edición doméstica de fotografías y muchas otras.

El campo de la innovación tiene un sinfín de niveles y ámbitos de aplicación. En sus diferentes modalidades, la innovación requiere siempre cambios en los procesos, no siempre fáciles de abordar. Pero los más importantes y complicados son los cambios de concepto mental –que sostiene la idea del negocio– que algunas innovaciones exigen. Aquí las dificultades son mucho mayores y también los resultados en caso de acertar con éxito, para abarcar una demanda emergente y aún no resuelta.

## LA INNOVACIÓN ESTÁ ENTRE NOSOTROS PARA PRODUCIR RESULTADOS

*“La rareza fija el precio de las cosas”*

(PETRONIO)

El cambio hacia mejor es una aspiración de las personas en todas las épocas y momentos de la vida. Todos somos conscientes de la necesidad de evolución y de transformación continua de lo que hacemos si queremos cambiar para mejorar. Esta transformación progresiva debe hacerse hacia unos objetivos determinados y en una dirección precisa. La innovación sin rumbo –o el cambio por el cambio– no nos conduce ni a la mejora ni al éxito, salvo azarosas coincidencias. Cambiamos acercándonos y ajustándonos a una realidad futura en movimiento, a la que confrontamos nuestros deseos y propósitos, diseñando y, por aproximación, construyendo una visión de futuro, que es lo que llamamos proyecto u oportunidad. Esta visión, en la que hacemos confluir intereses individuales y colectivos, y lo previsible, en cada momento constituye ese futuro imaginado o “futurible”.

...La innovación sin rumbo –o el cambio por el cambio– no nos conduce ni a la mejora ni al éxito, salvo azarosas coincidencias...

Esta idea de lo inexistente, como guía de la acción, sirve para orientar los cambios y las innovaciones. Pero no siempre este ejercicio de imaginar para caminar da forma a proyectos que llegan a buen término. No son muchas las ideas que nacen y progresan hasta convertirse en realidad. Más bien al contrario y, sobre todo, cuando son intentos de cambio profundo en las formas de proceder de un cierto colectivo numeroso.

Pero en cualquier caso, sea ligero o importante el propósito del cambio, debemos insistir que debe existir un referente preciso que sirva de orientación, y que “innovar por innovar es una tontería”. El peligro de cualquier innovación es que se simplifique tanto su propósito, que se ponga de moda y se transforme en simple modernidad. Esto ya pasó con las empresas *puntocom* en el 2000. Eran empresas que solo tenían carrocería en la oleada tecnológica y modernizadora de hace unos años, y a la que ha seguido otra de carácter especulativo no del todo superada, a la espera de un cambio de modelo económico.

...“innovar por innovar es una tontería”...

Cuando la modernidad domina a la innovación, estamos intensificando los cambios de apariencia frente a los cambios esenciales. Estos últimos son los únicos que dan lugar a buenos resultados, sean del tipo que sean. Llegará un tiempo en el que las

nuevas tecnologías de la información y de la comunicación dejen de ser nuevas y sean unas tecnologías más. En ese momento habremos dado un paso de gigante y transformado los modos de vida. Cuando se entienda que estas tecnologías tienen un papel fundamental que aportar en la innovación de cuantos procesos incorporen flujos de información y conocimiento, se aplicarán con normalidad a aquello que dé utilidad o resultado, liberándose por fin del atributo de novedad o modernidad. El cambio se culmina cuando lo nuevo llega a ser habitual.

...Cuando la modernidad domina a la innovación, estamos intensificando los cambios de apariencia frente a los cambios esenciales...

La innovación, fruto de la novedad y de la utilidad, se consolida cuando el segundo atributo es el dominante, y cuando los logros y la percepción social de su importancia son mayoritariamente conocidos y manifestados por los afectados. Cuando el 80% de los proyectos con tecnologías para la información sean exitosos en lugar del 20% actual, estaremos ante la mayor innovación nunca observada en la historia de las empresas. Mientras tanto, debemos buscar insistentemente la presencia de resultados allá donde dice hablarse de innovación. No vaya a ser que detrás de la innovación solo exista la faceta exclusiva de la novedad. Si hay innovación, hay utilidad y resultados ventajosos. A veces conviene hacer el ejercicio de deshacerse de lo que es nuevo o modernidad, para ver si debajo de esta queda algo o nada de valor.

¿Y dónde buscamos los resultados de la innovación? Siempre más cerca de la realidad y de lo cotidiano de lo que creemos, pues los resultados han de referirse a problemas existentes. La innovación está para resolver problemas vigentes y no, como pudiera pensarse, para imaginar escenarios utópicos, alejados de la realidad. No se trata de inventar problemas, cosa que se hace demasiado a menudo, para luego empeñarse en buscar una solución. Si no hay problema real y si este no es de envergadura suficiente para provocar interés en su resolución, el proceso innovador nace sin combustible y, por supuesto, sin resultado por el que luchar.

...La innovación está para resolver problemas vigentes y no como pudiera pensarse para imaginar escenarios utópicos, alejados de la realidad...

La dificultad para que exista una respuesta innovadora de valor estriba casi siempre en la falta de sensibilidad o de apreciación de los problemas reales. Esto ocurre con mucha frecuencia, unas veces por falta de información debida al aislamiento del entorno, y en otras por una natural tendencia a la quietud, cuando los problemas aún no son preocupantes o muy cercanos. Cuando los problemas se presentan de verdad, la frecuente actitud de dilación y el soslayo genera un letargo mental que los ignora, y que convive bien con el olvido interesado. Cuando esto ocurre, la inacción domina, los problemas se repiten y las circunstancias los van agravando, fruto de unas tendencias que crecen y que se van consolidando con el tiempo.

...Cuando los problemas se presentan de verdad, la frecuente actitud de dilación y el soslayo genera un letargo mental que los ignora, y que convive bien con el olvido interesado...

Las tendencias futuribles generan menos preocupaciones que los datos y problemas del día a día. Pero son estas tendencias las que van a hacer más graves los problemas cada día. Si seguimos actuando así poco podemos hacer sobre lo que se nos echa encima cada día. La esperanza, no muy fundada, se que las tendencias mejoren y el “mañana será otro día”, nos permite dilatar el sentido de preocupación y la valoración de los problemas, hasta que lleguen las crisis a sus máximas dimensiones. Las crisis nos llegan porque no somos capaces de resolver con visión y a tiempo los cambios de menor dimensión.

...Las crisis nos llegan porque no somos capaces de resolver con visión y a tiempo los cambios de menor dimensión...

La sensibilidad en la visión e identificación de problemas de medio y largo plazo es el buen disparador de los procesos de innovación de mayor capacidad de éxito. Solo el salir de lo inmediato y el observar la realidad en movimiento nos permite hacer uso del conocimiento con anticipación, y así evitar la presencia de los viejos problemas instalados en las nuevas soluciones.

Por eso, quien sabe ver y leer los fundamentos de las tendencias tecnológicas, económicas y sociales sabrá cómo innovar para agregar nuevas formas de valor, para los empleados, clientes y otros agentes próximos, a través de mejores conceptos, productos y servicios. Quien pueda extrapolar el futuro desde las tendencias en la tecnología y en las relaciones socioeconómicas, podrá ir adquiriendo técnicas y conocimientos sobre los componentes básicos con los que diseñar los nuevos servicios. El aprendizaje, con cierta dosis de anticipación, es la clave para innovar con garantía de éxito.

Los resultados de la innovación no se encuentran al azar, sino que primero se buscan y luego puede ser que se encuentren o no. Esto no ocurre de inmediato, sino que requiere de un periodo de tiempo, de incubación, que no es corto. La innovación y sus resultados siguen a la reflexión sobre problemas concretos, aunque no inmediatos. Los problemas inmediatos, que algunos llaman erróneamente “lo concreto”, dan lugar a decisiones operativas, pero nunca a innovaciones. Estas últimas son siempre cambios con proyección y no reparaciones de problemas más o menos acuciantes.

...Los problemas inmediatos, que algunos llaman erróneamente “lo concreto”, dan lugar a decisiones operativas, pero nunca a innovaciones...

Es por esto que la innovación no tiene nada que ver con ese brillante ejercicio, en el que muchas veces caemos, de localizar las mejores ideas para dar una respuesta rápida al problema de hoy. Pequeños esfuerzos inmediatos que logran grandes milagros es la receta de un falso optimismo cuando se ha llegado al borde del abismo. La innovación trabaja sobre problemas de fondo y no sobre los síntomas de estos problemas, que es lo que cada día nos toca resolver. Son las causas de los problemas que suelen estar muy por detrás de los síntomas, las que requieren de reflexión y búsqueda de soluciones eficaces y permanentes. Es la zona donde nadie quiere adentrarse, donde están los cimientos del cambio.

Tengamos en cuenta que la innovación con éxito viene precedida de una reflexión profunda sobre los problemas y sus causas. Pensar en vacío, sin problemas básicos y explícitos que resolver, es un ejercicio que lleva a la pérdida de vinculación entre el pensamiento y la acción, y al abandono sistemático de las propuestas de innovación. Pero pensar en la superficialidad de los problemas no conduce a cambios duraderos y valiosos. Esto ocurre muchas veces, y sirva de ejemplo el buzón de sugerencias. Si no hay una identificación y valoración previa de problemas, resulta que las propuestas de cualquier ámbito no aseguran que sean importantes. Si no existe un problema sentido o la necesidad de llegar a un logro exigente, el buzón se llena de criterios y anécdotas particulares que concluyen como mucho en retoques operativos y escasamente en cambios innovadores. El cambio requiere un compromiso colectivo de un logro relevante.

...El cambio requiere un compromiso colectivo de un logro relevante...

## TODOS TIENEN DERECHO Y DEBER DE PROPONER

*“Las ideas son capitales que solo ganan interés entre las manos del talento”*

(RIVAROL)

La innovación requiere dedicarse a unas cosas en detrimento de otras. Y esta dedicación es de personas que piensan. La incorporación de algún tipo de conocimiento o información que sirva para identificar, valorar, dimensionar o resolver cualquier problema, se hace siempre a través de personas. Este flujo de ideas o proceso de ideación, reflexión, vinculación y selección, ocurre en primer lugar en el pensamiento de alguno. Y luego puede que se extienda y desarrolle, en otros y con otros como un activo social en la empresa. Las iniciativas parten de los individuos provistos de motivación, conocimiento e información, para a continuación desaparecer o pasar a consolidarse como un problema o solución de importancia, que finalmente puede adoptar nuevos significados y usos colectivos.

Para que la innovación opere de manera intensiva en una organización, el ciclo de identificación de problemas, en el corto, medio o largo plazo, tiene que ser muy rápido y acompañado de un buen mecanismo colectivo de creación y selección de soluciones inteligentes y eficientes. La innovación supone enterrar algunas máximas tradicionales, como aquella que decía: “Si alguien trae un problema a este despacho, considérese parte de él”, que evidencia una cultura de ocultamiento de la realidad y, como consecuencia, una parálisis incapaz de afrontar los problemas y los retos de transformación que toda empresa debe aplicar.

Como bien sabemos, la aportación inicial e individual en la identificación y descripción fundamentada de problemas y soluciones es casi siempre incompleta. Es un momento muy delicado por la necesidad de no convertir la realidad en un cementerio de problemas sin solución o no sentir que todo está estudiado y perfecto, si es que ya funciona. Solo de una labor colectiva y constructiva es posible identificar bien las raíces de los problemas, obtener soluciones completas y elementos de mayor valor y significado, para avanzar en la innovación.

...Como bien sabemos, la aportación inicial e individual en la identificación y descripción fundamentada de problemas y soluciones es casi siempre incompleta...

La práctica de una organización que trabaja por equipos de innovación y una cultura de trabajo sobre parámetros de confianza, permite que los procesos de enriquecimiento de información, valoraciones y decisiones puedan ser muy constructivos. Esta tarea de análisis de problemas y propuestas de cambio debe desarrollarse a cualquier nivel de la empresa, y para ello deben existir en diferentes unidades capacidades de modificar las formas de actuar, al disponer de responsabilidad directa

de los recursos susceptibles de ser reordenados. Para que la innovación se extienda como una cultura interna y global, la visión de transitoriedad, de lo que se hace cada día, debe ser muy alta. En tanto que existan alternativas mejores en la solución de los problemas cotidianos, estas deben ser tratadas, enriquecidas y adoptadas en un continuo ajuste de las capacidades y recursos internos, para alcanzar las prestaciones requeridas desde el interior y exterior de la empresa.

...Para que la innovación se extienda como una cultura interna y global, la visión de transitoriedad, de lo que se hace cada día, debe ser muy alta...

Junto al derecho de proponer soluciones a problemas, está el deber de hacer que ocurran los cambios. Los problemas y sus causas son la fuente del cambio, y no deben ser negados o expulsados como objetos dañinos para la marcha de la empresa. Una empresa innovadora es aquella que resuelve mejor que otras los problemas, y que identifica con precisión problemas de fondo que otras no ven, llevándolos a una solución. Así pues, la acción de proponer es clave tanto en el proceso de generación de iniciativas como en el de consolidación de los cambios. Las propuestas más valiosas son las que van asociadas a procesos en los que la ganancia resultante tenga un mayor impacto directo en los factores externos y estratégicos de la empresa.

...Las propuestas más valiosas son las que van asociadas a procesos en los que la ganancia resultante tenga un mayor impacto directo en los factores externos y estratégicos de la empresa...

El derecho y deber de proponer dan lugar a dinámicas de cambio eficaces solo cuando se conoce muy bien el enlace de la estrategia con el desempeño de cada puesto de trabajo y se sabe mucho acerca del impacto de lo particular en los objetivos colectivos. El conocimiento basado en datos certeros alrededor de lo que hacemos o de lo que podríamos hacer, y las directrices de la estrategia, son la materia prima de las propuestas valiosas a las que obligatoriamente debe acompañar una fuerte dosis de recursos, motivación y alineamiento personal con el equipo y la empresa. A la propuesta individual le sigue, como en todo proceso de trabajo con ideas, una tarea muy importante que es la socialización y enriquecimiento de dicho conocimiento. La socialización, la compartición y el perfeccionamiento de las soluciones nos llevan a una implicación colectiva en la puesta en escena de los medios extraordinarios, con los que habrá de ser resuelto el propio cambio.

## LAS SOLUCIONES INNOVADORAS SIGUEN A PROBLEMAS EXPLÍCITOS

*“Cuando alguien desea algo, debe saber que corre riesgos,  
y por eso la vida vale la pena”*

(PAULO COELHO)

No son pocas las ocasiones en las que los esfuerzos por disponer de iniciativas de innovación fracasan, a pesar de la voluntad inicial de generar una alta participación, a través de extensas recogidas de ideas para mejorar la situación de partida. En estos procesos tradicionales de preparación al cambio se insiste en que es mejor la máxima participación. Un mayor número de personas posibilita un mayor aporte de ideas y una mejor vinculación posterior a las decisiones que se tomen y al esfuerzo requerido. Aunque todo lo anterior es necesario, existe un ingrediente que se suele descuidar en este recorrido inicial, y es precisamente dónde echa raíces y toma fuerza el proceso de innovación. Por lo general, se buscan muchas ideas de innovación, tantas como sea posible, allá donde pueda haberlas. Esto genera a continuación un abandono de la mayoría de las ideas, cuya importancia es tan relativa o singular como la visión de quien la plantea. Este necesario abandono provoca la desconexión de sus autores con las soluciones particulares que se adopten, aunque sean muy buenas, dejando, por omisión a su propuesta, descontentos a muchos de los participantes en el proceso. Este no es un buen comienzo, pues así no se tiene la fuerza o arraigo colectivo suficiente para generar la energía que precisará el cambio para llegar a buen fin. Esta energía se precisará tanto en los que ponen en marcha lo nuevo como en los que han de trabajar para que se extienda, que son todos.

El punto de partida de cualquier solución innovadora es un problema real, que debe ser seleccionado entre otros, bien formulado, dimensionado y documentado. Añadimos que debemos saber mucho sobre las consecuencias positivas o negativas de su resolución y de los factores que aseguren la calidad y buen enfoque de las correspondientes propuestas. Solo desde la gravedad de un problema compartido se genera la energía colectiva suficiente para una resolución ambiciosa y de firme compromiso. No hay innovación sin problema a resolver, y no hay creatividad sin conocimiento aplicado que permita que la utilidad de lo nuevo se contraste y supere al problema a resolver. La selección de ideas debe hacerse entre quienes las proponen, y en relación con su impacto en un problema concreto. Solo una idea mejor puede eliminar a otra, en función de su impacto previsto en el problema a resolver.

...Solo desde la gravedad de un problema compartido se genera la energía colectiva suficiente para una resolución ambiciosa y de firme compromiso...

Quien quiere vivir la innovación como una cultura integral, necesita entender la empresa como un problema o una secuencia encadenada de problemas. Los descubridores de problemas y los solucionadores de problemas, que pueden no ser los mismos,



deben formar equipos excelentes con otros miembros de la organización. Así, también deben participar aquéllos que tienen perfiles más realizadores y gestores, para que a través de la crítica constructiva se pueda desarrollar el cambio y la mejora continua.

Entre los descubridores de problemas hay dos perfiles muy distintos. Por una parte están los buscadores de problemas esenciales y, por otro, los quisquillosos que viven en la queja permanente. Los problemas esenciales existen allá donde no hay concordia entre principios manifestados y realizaciones, entre expectativas de los clientes y los niveles de servicio proporcionados, entre tecnologías aplicables y el nivel tecnológico disponible, entre capacidades de las personas y sus aportaciones. Los problemas esenciales que lo son de coherencia, son los que carcomen la empresa por dentro y de los que se deducen los fracasos estructurales y estrepitosos que se aprecian en el medio plazo, cuando ya no es posible detener la decadencia.

...Los problemas esenciales que lo son de coherencia, son los que carcomen la empresa por dentro y de los que se deducen los fracasos estructurales y estrepitosos que se aprecian en el medio plazo...

De alguna manera, la gestión innovadora de los problemas esenciales de la empresa en su conjunto constituye la sistemática que permite desplegar una estrategia con éxito. Lo mismo se podría decir de los procesos. La gestión innovadora de los problemas esenciales de los procesos que son clave para el valor del negocio, constituye la herramienta que dirige la mejora y el cambio continuo.

Según en qué nivel fijemos nuestra atención, encontramos distintas oportunidades de innovación, pero estas surgen siempre de problemas explícitos.

Sabemos bien, por la experiencia, que es más fácil llegar a consensos en soluciones que en problemas. Sobre las soluciones que no dicen nada y que se formulan con una gran grandilocuencia, no hay discusión. Pero hablar de los problemas es otra cosa, porque se refieren a situaciones existentes en las que muchos están implicados. Hablar de problemas con precisión supone la explicitación de los comportamientos habituales y modelos de actuación que son erróneos, y habría por tanto que cambiar. Las soluciones habituales y obvias, por lo general, son deseos muchas veces contruidos sin un análisis exhaustivo y preciso de los problemas y sus causas primarias. Son expresiones como: habría que formarse, necesitamos más información sobre, hay que coordinar las actividades de... Las soluciones rápidas y de carácter generalista ocultan problemas más esenciales que no se quieren o se saben tratar.

La criticidad de los problemas da lugar a la importancia que posee la solución correspondiente. Esta solución vale tanto como el problema que pretende resolver, y adquiere, desde la valoración del problema, la relevancia y la energía para un viaje en el que se consumirán esfuerzos y recursos en los cambios que la empresa se vea obligada a realizar. En la construcción de cada solución está contenida la energía que el problema origen le transmite, y sin este impulso inicial de profundizar en el problema lo normal es pararse y olvidarse de la solución. “Era una buena idea, pero no tuvimos la energía de...”.

No nos gusta hablar de problemas. Nos han enseñado solo su lado oscuro, pero si despojamos a esta palabra de su carga negativa, podríamos decir que una empresa no es otra cosa que un gran problema a resolver con un marco de restricciones, con un conocimiento e información aplicable y con unas capacidades mentales para decidir y operar. Y lo que fundamentalmente hace una empresa es resolver de manera eficiente problemas de los clientes. La innovación –en su decálogo– quiere hacer referencia a esta relación del problema con la idea, insistiendo en la necesidad de trabajar intensamente los problemas y sus causas, antes que dar rienda suelta a soluciones que podrían nacer desarraigadas y sin la fuerza necesaria para continuar su costoso proceso de desarrollo y aplicación.

...Una empresa no es otra cosa que un gran problema a resolver con un marco de restricciones, con un conocimiento e información aplicable y con unas capacidades mentales para decidir y operar...

Y este asunto de acoger los problemas como un activo lo debemos entender no solo dentro de la empresa, sino también desde fuera. La empresa alcanza el éxito cuando posee los problemas de sus clientes. Y el sentido de posesión de los problemas externos da pie a una acción global de servicio, que permite fidelizar a los clientes y saber cada día más sobre cómo resolverlos mejor. Los problemas del entorno y del mercado son las oportunidades de la empresa, en las que construye sus soluciones innovadoras. Deberíamos dar, en la gestión empresarial, una mayor importancia a la formulación de problemas y a la aplicación de inteligencia creativa para su resolución. Cambiemos de esquema. Buena gestión no es ausencia de problemas, sino buen desempeño en su resolución, incorporando técnicas, cambios e innovaciones constantemente a través de un buen uso de la información y el conocimiento.

...La empresa alcanza el éxito cuando posee los problemas de sus clientes...

## LO QUE BUSCAMOS PARA LO NUEVO YA EXISTE EN ALGÚN SITIO

*“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”*  
(BENJAMIN FRANKLIN)

La innovación se nutre casi siempre de la combinación intencionada de ideas, soluciones o problemas que provienen de ámbitos técnicos y sociales a veces muy distantes. Casi nada es totalmente nuevo, salvo los conocimientos científicos de base, pero en las aplicaciones de la tecnología a los productos y servicios, casi todo ya existe de alguna otra manera. Es muy habitual buscar –a través de ciertas técnicas de combinatoria– resultados, partiendo de mezclas inéditas de conceptos, que una vez asociados pueden tener un sentido práctico. Puede que el azar nos proporcione una combinación exitosa; es una opción para algunas circunstancias, pero no es recomendable. Las técnicas de asociación de ideas dan muchos mejores resultados, sobre todo si trabajamos en equipos de varias personas. La combinatoria y la diversidad son dos elementos clave en la riqueza de ideas.

La escasa diversidad vigente en la generación de ideas tiene muchos motivos. Uno de ellos son las pautas de clasificación de las cosas. La asociación débil entre ideas ocurre porque no tenemos otra forma de entender la realidad que clasificando las cosas y los conocimientos en distintas áreas y disciplinas. Cualquier realidad compleja, la persona, la empresa, la familia, el municipio..., lo descomponemos de forma arbitraria, como hemos aprendido, en sus elementos y en sus posibles funciones, como si de unidades disjuntas se trataran. Mientras el pensamiento profundiza en cada una de las partes buscando el detalle, se pierde la visión del conjunto y cada clasificación que profundiza en cada parte nos lleva a ver las partes de un todo de una manera muy particular. Las clasificaciones nos permiten ordenar casi todo, pero nos ocultan nuevas visiones de las realidades más complejas. Podemos afirmar que el exceso de información nubla el conocimiento y el exceso de conocimiento perjudica la creatividad.

...Podemos afirmar que el exceso de información nubla el conocimiento y el exceso de conocimiento perjudica la creatividad...

Las clasificaciones siempre dejan espacios no bien definidos. La realidad es continua y las clasificaciones quieren que sea discreta. Cuando intencionadamente miramos para ver lo que hay en las zonas blancas o intersecciones entre elementos o conceptos de por sí bien conocidos, encontramos siempre oportunidades para la innovación. Es habitual que recomendemos una mayor comunicación entre las partes de una organización para generar conocimiento y nuevas soluciones, en busca de la innovación. Pensar en otras formas de ordenar los elementos de un todo es una manera práctica de sugerir ideas de innovación para problemas vigentes. Por ejemplo, la clasificación natural de las personas en una empresa comprende su agrupación por departamento y cargo que

desarrollan. Otra clasificación en función de la edad, los conocimientos y las características personales del trabajo en equipo, podría dar pie a nuevas formas de distribución de los trabajos, quizás mucho más divertidas y productivas.

Las clasificaciones nos encasillan y nos son útiles para entender y organizar los entes complejos, pero debemos liberarnos con frecuencia de ellas, como si de dogmas se trataran. Por ejemplo, hay muchas formas de organizar los procesos de una empresa según los queramos ver por la similitud de la función, los productos y servicios o los mercados. Cada empresa tiene unos arquetipos clasificadores de su organización. Clasifica sus recursos por naturalezas y esto homogeniza los puntos de vista de cada sección de la empresa. Si aplicáramos otros modos de entender la organización, se pueden encontrar interesantes puntos de vista que reforman y solucionan problemas a veces históricos y nunca bien resueltos. Es recomendable mirar fuera porque existen sin duda otros esquemas mentales y otras clasificaciones que dan lugar a soluciones distintas.

...Es recomendable mirar fuera porque existen sin duda otros esquemas mentales y otras clasificaciones que dan lugar a soluciones distintas...

Lo que para unos es novedad puede ser una obviedad para otros. Suele ser más útil observar lo que otros hacen, y que además estén algo alejados de nuestro quehacer tradicional. Los problemas que cada sector presenta y las soluciones que aplica a los mismos van trasladándose a lo largo del tiempo de unos a otros. Y lo que para algunos fue un problema hoy ya resuelto, es un tema de actualidad para otros. Por ejemplo, la industria, los servicios financieros y la gestión pública como sectores diferenciados, van adoptando soluciones a problemas ya resueltos anteriormente por alguno de los otros. Si para las entidades financieras el concepto cliente y su gestión integrada forma parte de la historia de hace 30 años, para los distribuidores de energía es un tema candente tras los procesos de liberalización de los mercados, cuyo relevo tomará posteriormente la administración pública. La visión integral del cliente para el sector público es aún un reto inabordable.

No se trata de copiar de un sector a otro, sino de recorrer aprendiendo el camino seguido y de proponer soluciones innovadoras que nos den una mayor dosis de seguridad frente a la habitual incertidumbre de lo nuevo. La innovación en nuevas áreas de actuación e históricamente no bien estructuradas de las organizaciones –por ejemplo, la gestión del conocimiento en las empresas industriales– debe abordarse con propuestas de cambio en los esquemas mentales. Por lo general, cada sector se considera singular, pero esto no es así. “Lo nuestro es distinto” es la frase por excelencia que obtura las propuestas de cambio basadas en la observación inteligente de los que resolvieron ya nuestros problemas de hoy. Seguramente en sectores y actividades muy distintos. Mejor sería decir “nuestro problema es distante en el tiempo”, porque tuvo su origen hace años y es momento de resolverlo.

La actitud de búsqueda de lo nuevo supone entender que en la innovación, aún siendo continua, también hay fases de mayor o menor intensidad. Para estos mo-

mentos se requieren nuevos instrumentos técnicos, competencias y mejores herramientas de gestión que para dinamizar continuamente los cambios. Ver, preguntar, observar comparativamente e intentar asimilar los conceptos que aporten otros modos de hacer, en otros espacios y sectores, encierra un gran potencial para aplicar el conocimiento a la innovación. Entender lo propio y lo ajeno es el primer paso para encajar la aplicación de nuevos conceptos en cada organización, fuente sin duda de innovaciones fundamentales. A partir de aquí, la labor de convencer es interna, pero puede verse ayudada por la participación de expertos agentes externos, que ayuden a cambiar las actitudes personales de inseguridad a través de la manifestación de experiencias de éxito.

## APRENDEMOS A INNOVAR MODIFICANDO NUESTRAS FORMAS DE PENSAR

*“La verdad se corrompe tanto con la mentira como con el silencio”*  
(MARCO TULIO CICERÓN)

En la mayoría de las ocasiones en las que alguien expresa una nueva idea o propuesta de solución a algo, su interlocutor cercano rápidamente le contesta: “Sí, pero eso tiene un problema”. Y a veces enumera un par de ellos, sin siquiera haber dado tiempo a que le expliquen algo o haber entendido lo que le proponen. La observación detallada de nuestras reacciones naturales —a cualquier propuesta que contenga algún cambio significativo— nos dice que rápidamente establecemos juicios que manifiestan la intención de no cambiar. Siempre ocurre que ponemos pegas a lo nuevo, lo exiliamos por la manifestación temprana de todos los problemas que tal cambio puede acarrear. Ante algo nuevo, nos es más fácil aportar problemas que ideas para mejorar la solución y así evitarlo. Como pensar es más costoso que hablar, hay que decir algo y esto es un “Sí, pero...”. Nuestra mente reacciona inicialmente buscando y justificando el no a la propuesta. Quien la expone se empeña insistentemente en buscar ventajas y nosotros en buscar problemas. Y así concluyen muchas sesiones donde aparecen y desaparecen propuestas, fruto del desencuentro de posiciones mentales contrapuestas, tras muchos intercambios de ideas. Las posiciones de partida se hacen más firmes que al inicio, sobre todo si la innovación y sus consecuencias ponen en tela de juicio nuestros principios y modelos mentales, en los que cotidianamente nos sentimos tan seguros.

Nuestra vida se fundamenta en mecanismos de seguridad. La seguridad en lo que hacemos y en cómo lo hacemos, nos aporta el suficiente confort mental como para intentar optimizar la cantidad de energía que aplicamos en la resolución de los problemas cotidianos. Si no fuera así, no podríamos pensar y trabajar con resultados. Nos sería todo muy costoso. Empezar desde cero en cada caso a resolver sería ineficiente en términos de velocidad de respuesta y agotador en lo mental. Operamos, por tanto, con más eficacia cuando estamos en entornos de cambios pequeños, donde queremos amortizar el esfuerzo en el que incurrimos al aprender algo nuevo, y por ello lo mejor es reusarlo el mayor número de veces posible.

Pero cuando una posible idea nos seduce por los beneficios inmediatos que de ella se pueden derivar, somos más benevolentes con el mensajero. Aceptando su interés, le invitamos a que sea capaz de resolver nuestros problemas, esta vez no tan graves, que observamos. De alguna forma le devolvemos la idea rodeada de nuevos problemas a los que dar respuesta, para que se perfeccione. “No has tenido en cuenta esto y lo otro”, como si el único beneficiario de las soluciones fuera el portavoz. La actitud tolerante y pasiva no mata la idea, pero la carga de lastre en su avance y perfeccionamiento, en espera de que resurjan matices que mejoren las soluciones desde la persistencia del innovador insistente.

...La actitud tolerante y pasiva no mata la idea, pero la carga de lastre en su avance y perfeccionamiento...

Cuando una idea innovadora provoca la necesidad de indagar en un problema latente, pero no aflorado, la respuesta frecuente nos conduce a decir: “No hay que ser excesivamente crítico” o “Las cosas no son ni blancas ni negras, son grises”. Estas obviedades impiden dar importancia a la valoración real de los problemas si se espera o se desea una enérgica reacción de cambio como estos merecen. Si no se da importancia al problema no hay reacción, y si no hay necesidad no hay remedio que valga la pena.

Ir más allá de lo convencional en la forma de asimilar las iniciativas de cambio radical requiere una actitud nueva y no muy abundante en la gestión y administración de las empresas. Se trata de observar, indagar y explorar las señales, aún débiles, que emite cualquier organización acerca de sus limitaciones, discapacidades o despilfarros de recursos y oportunidades. La percepción temprana y de encaje de toda esta información es una actitud mental nueva, muy distinta a la gestión de problemas *a posteriori*. Pensar en términos de “Los problemas o son importantes o se curan solos”, es una forma de ir deteriorando la capacidad colectiva y constructiva de resolver situaciones. La forma de pensar cambia cuando se altera en 180° la dirección del criterio con el que se actúa. El buen ejemplo de que el cambio ha comenzado es notar que la decisión que se toma a partir de un determinado momento, lo es en sentido contrario a lo que ayer se hacía. Así como el estado de una cuestión no es ni blanco ni negro, no podemos decir lo mismo cuando nos referimos a los cambios. Por ejemplo, la vinculación con los clientes puede ser mejor o peor y su estado representa un grado, pero el cambio consistirá en producir una mejora en el crecimiento del número de los clientes con alta vinculación, a partir del análisis de las actividades que la mejoran. Ganamos o perdemos vinculación con los clientes porque hacemos determinadas cosas y dejamos de hacer otras. Nos acercamos hacia un extremo u otro, y el cambio consiste siempre en invertir la tendencia de una dirección inadecuada.

...Ir más allá de lo convencional en la forma de asimilar las iniciativas de cambio radical requiere una actitud nueva...

Los cambios en las formas de pensar son binarios, y se producen cambios esenciales cuando se toman las decisiones contrarias a las que se tomaban antes del cambio. Solo a través de cambios en las formas de pensar se pueden transmitir y lograr cambios de gran alcance. Los que manifiestan un excesivo énfasis por lo práctico esconden de forma intuitiva una negación a adoptar posiciones radicales de cambio, porque solo estas se producen modificando los conceptos ocultos y previos sobre los que se fundamentan nuestras prácticas cotidianas. El cambio en las formas de pensar está hasta mal visto por quienes juzgan como positivo el

mantenimiento a ultranza, consolidando posiciones inmutables, a lo largo del tiempo. Todo lo contrario de lo que requieren los inminentes tiempos de la innovación social y empresarial.

...Los cambios en las formas de pensar son binarios, y se producen cambios esenciales cuando se toman las decisiones contrarias a las que se tomaban antes del cambio...



## LA INNOVACIÓN PARA DAR SUS FRUTOS, NECESITA ALIMENTO TODOS LOS DÍAS

*“Lo que cuesta poco, se estima menos”*

(MIGUEL DE CERVANTES)

No vale eso de innovar de una vez para todo el año o cada cuatro años en el habitual proceso de reflexión estratégica. Más bien en las organizaciones innovadoras las oportunidades son cotidianas, bien acogidas y desarrolladas con inteligencia. Estas oportunidades y no otras son las que conducen y ponen en práctica la estrategia. Puede que las cosas se cuenten de otra manera, pero suele existir una doble realidad, como en un viaje por carretera en el que la estrategia condiciona los trazos gruesos del plano, pero los trazos finos y los momentos clave de las decisiones están distribuidos a lo largo de cualquier momento y en cualquier lugar. Las oportunidades solo se desarrollan si se está preparado para ello, no de forma específica, sino con suficiente capacidad de apertura a lo nuevo como para identificar lo que hay en ello de oportunidad, y así afianzar las decisiones y trazos generales de la estrategia.

La preparación permanente para lo nuevo requiere un estado de forma mental y actitudinal que se logra ejercitándolo día a día, con diferentes enfoques de entender la capacitación y el trabajo. Lo que no prepara para el desarrollo de las oportunidades es la tarea repetitiva y sin conexión cotidiana con el porqué se hacen así las cosas. Decimos que no hay que pensar mientras se hace y hacer mientras se piensa, porque se reduce la productividad. Esto es cierto solo para las tareas repetitivas, las de la manufactura, aquéllas en las que una vez diseñadas deben ejecutarse una y otra vez de forma idéntica. Pero la innovación no va de eso, hay que pensar y actuar simultáneamente –mentefactura–, ya que no estamos hablando de la automatización, sino de la creatividad necesaria para resolver lo nuevo.

...La preparación permanente para lo nuevo requiere un estado de forma mental y actitudinal que se logra ejercitándolo día a día...

La innovación está más próxima a la creatividad y a la resolución de problemas cuando para cambiar empleamos el camino de introducir otras formas de pensar. Nos empeñamos en planificar lo imprevisto como si así hubiera de producirse obligatoriamente lo que hemos pensado. Las soluciones siguen a la búsqueda de oportunidades dentro de un estado de permanente preparación para lo nuevo. Pero para que este proceso de búsqueda de lo no existente sea eficiente, no podemos hacer otra cosa que prepararlo y esperar, situándonos en lugares adecuados. No podemos planificar el momento en el que una nueva solución se presente en nuestra mente, pero podemos estar mentalmente cerca de donde las oportunidades pueden presentarse. Lo que se sabe del momento creativo es que este ocurre cerca del inconsciente, en la unión fortuita de un campo de ideas, informaciones y conocimientos con otro campo

intenso de problemas. Si ambos existen y el problema o problemas tienen importancia, se producen casualmente colisiones creativas. El momento de la inspiración, el “eureka” puede ocurrir si nuestro cerebro está bien alimentado de ejemplos, de ideas novedosas de otros, de reflexiones semiinteriorizadas de nuevos principios, y de información precisa del problema en cuestión.

...No podemos planificar el momento en el que una nueva solución se presente en nuestra mente, pero podemos estar mentalmente cerca de donde las oportunidades pueden presentarse...

La alimentación del cerebro, el ejercicio mental en la resolución de problemas de cualquier tipo, los juegos creativos y mucha observación acerca del porqué de las cosas, determinan un caldo de cultivo donde la idea innovadora surge. No podemos descuidar e infravalorar el tiempo que se debe dedicar a la lectura, a la conversación con otros no próximos a lo que hacemos, y a la observación intencionada. Quien practica todo esto está alimentando un stock de potenciales soluciones en espera de que los problemas puedan encontrar nuevas respuestas. No se trata tanto de pensar en un momento con urgencia en cómo resolver un problema con intensidad, sino dotarlo de importancia y dejar que se produzca la conexión.

...No se trata tanto de pensar en un momento con urgencia en cómo resolver un problema con intensidad, sino dotarlo de importancia y dejar que se produzca la conexión...

Esto lo hemos experimentando en nuestra vida, en los exámenes que recordamos como importantes. Los ingredientes son: una buena preparación previa almacenando piezas de conocimiento, una gran presión de tiempo, un aprobado necesario para no repetir otro año, y el problema a resolver. En este momento lo peor es no poder evitar el nerviosismo inicial que impide el proceso que sincroniza el problema y la mejor solución. Una cierta tranquilidad relativa que surge con el paso de los primeros minutos, facilita el encuentro en el inconsciente del hilo conductor que lleva a la solución.

Esto también se aplica a situaciones menos tensas. La conexión naciente entre ideas y problemas es al inicio muy débil. Cuando llega la idea nos paramos a verificar si es posible que tal cosa nueva sea una solución. Nos falta volver al plano racional a verificar si lo encontrado, nunca mejor dicho, es realmente una solución válida para el problema. Lo que pasa con frecuencia, si los problemas son más complejos, es que lo encontrado es solo una parte de la solución, o se requiere un nuevo enfoque para encontrarla, dando lugar a una nueva formulación del problema a resolver.

No nos preocupemos porque no encontremos la solución a la primera, si estamos en un grupo buscando una solución. Otros pueden iniciar el proceso lanzando una idea incompleta, pero que abre otras posibilidades no exploradas. La generación de

ideas requiere la cooperación de mentes distintas. Avanzar en el proceso de búsqueda de soluciones requiere dedicar tiempo al mismo y cooperar con distintos. Otros que no hayan iniciado el proceso de búsqueda estarán siempre más lejos, pues el recorrido requiere un ciclo en el que evolucionen los enfoques fruto de una alimentación de informaciones, y de presión generada por un mejor conocimiento de las circunstancias que rodean al problema a resolver. Para los que no han trabajado en el desarrollo de la nueva idea el problema está como estaba, en vía muerta.

Los alimentos de la innovación son informaciones, conocimientos e ideas sin aplicación *a priori*, y problemas importantes no resueltos o no explicitados hasta ahora. Cuando este alimento se comparte en equipo, se crean espacios intensivos de resolución creativa de problemas. A ambas cuestiones, preparación de ideas y estudio riguroso de problemas, deberíamos dedicar una parte significativa del tiempo de desarrollo personal, si queremos disponer permanentemente de una capacidad reforzada de resolver problemas de forma creativa.

...Los alimentos de la innovación son informaciones, conocimientos e ideas sin aplicación *a priori*, y problemas importantes no resueltos o no explicitados hasta ahora...

## LA INNOVACIÓN NO ES VIVIR EN UNA ISLA REMOTA

*“Un científico debe tomarse la libertad de plantear cualquier cuestión, de dudar de cualquier afirmación, de corregir errores”*

(JULIUS ROBERT OPPENHEIMER)

Es cada vez más frecuente, al hablar sobre cómo se fomenta la innovación, recurrir a la expresión *sistema de innovación*, como un entorno complejo de interacciones entre distintos agentes que configuran un espacio innovador. Esta visión global del espacio innovador es aplicable en lo personal, de equipo de trabajo, de organizaciones empresariales y de regiones. Nada está más opuesto a la innovación que el aislamiento, pues este reduce a la mínima expresión los dos ingredientes naturales que son las ideas no conectadas y los problemas sin solución. Por tanto, todo lo que contribuya a alimentar estos dos silos de conectividad innovadora será positivo y determinará la existencia de un espacio innovador.

...Nada está más opuesto a la innovación que el aislamiento, pues este reduce a la mínima expresión los dos ingredientes naturales que son las ideas no conectadas y los problemas sin solución...

Podemos afirmar que entre otros innovicidas (véase Anexo 2) está el llamado “LDS” que significa “los de siempre”. Es habitual que sean las mismas personas que se reúnen para cosas tan distintas como aprobar un presupuesto y a continuación tratar de resolver un problema complejo que afecta a distintas unidades de trabajo. La falta de costumbre de incorporar a la reunión a portadores de nuevos puntos de vista en la resolución de problemas es una mala costumbre. Impide claramente el logro del objetivo que es la localización de algo que solo puede surgir de otras personas que no son los de siempre. Si un problema no ha sido resuelto por un grupo, debemos incorporar a otras personas en su resolución, y tan distintas de las anteriores como sea posible.

¿Pero qué es lo que contribuye a crear un espacio donde la innovación opera con mayor nivel de resultados? Existen, al menos, cuatro agentes que promueven la existencia y desarrollo de stocks de ideas y problemas a resolver. El primero de ellos es la capacitación o formación de las personas del entorno innovador. No hay grandes esperanzas de encontrar soluciones si no existe conocimiento. Y este se expande dependiendo de la naturaleza de los sistemas de formación, difusión y actualización de conocimientos, de la calidad de los sistemas educativos y de las redes de contactos, si nos referimos a un entorno regional. La innovación se nutre de combinaciones de conocimientos que poseen personas o equipos que trabajan en un espacio donde dominan las relaciones de confianza y la apertura a las nuevas ideas.

Y muy relacionado con lo anterior encontramos el segundo agente propulsor de la innovación, que no es otra cosa que las redes interpersonales que conectan individuos de distintas áreas de conocimiento. La existencia de redes relacionales de alta

densidad depende no solo del número de miembros, sino sobre todo del conocimiento mutuo de sus miembros. La unión de intereses provoca enfoques innovadores por acoplamiento de conocimientos de orígenes diversos. Insistimos en decir que, en el entorno empresarial, la innovación requiere de una apertura al exterior de confianza en la actividad empresarial, es decir, de contactos personales vinculados a distintas áreas de conocimiento.

El tercer agente determinante de la innovación y de sus resultados finales tiene que ver con las fases medias y finales del desarrollo de la innovación, y es el modelo de organización de las personas en las unidades empresariales. La cultura innovadora vinculada a valores como la iniciativa, el riesgo/oportunidad gestionados, la creatividad, la colaboración y el aprendizaje, determina que la innovación progrese. Podemos tener una colección de ideas y problemas, que individualmente puede proponer algún “inventor”, pero disponer de una cultura empresarial innovadora determina mucho más la presencia de buenas iniciativas. Aun cuando el entorno empresarial es el espacio natural de las innovaciones con valor económico, existe un nivel superior de cultura social y organización pública que determina el cuarto agente impulsor.

...La cultura innovadora vinculada a valores como la iniciativa, el riesgo/oportunidad gestionados, la creatividad, la colaboración y el aprendizaje, determina que la innovación progrese...

El entorno legal, fiscal, financiero y el apoyo a las prácticas empresariales de innovación determinan en gran medida no solo el corto plazo, sino la evolución a largo plazo de la capacidad innovadora de las empresas y regiones. Estas políticas públicas impactan no solo en las iniciativas de investigación, sino en los otros agentes ya citados como el sistema educativo, los apoyos a las inversiones en proyectos innovadores y, sobre todo, en la regulación que afecta a la totalidad del tejido industrial y especialmente a las pequeñas empresas.

La innovación llega muchas veces a las empresas, y sobre todo a las PYMES, a través de sus proveedores, como claras oportunidades de reducir sus costes. Y los proveedores innovan a través de sus clientes cuando adquieren compromisos a cumplir. La necesidad de resolver los problemas lleva a innovar como necesidad. Para algunos los problemas del corto plazo son los únicos que existen. La innovación, en este caso, no producirá más que soluciones para sostenerse. Para otros, los que visualizan los problemas de sus clientes a largo plazo y con acierto, la innovación es la oportunidad del éxito. En cualquier caso, para los rezagados y para los que van en cabeza, la innovación y el conocimiento vienen del exterior y se enfocan hacia la solución de problemas que siempre terminan repercutiendo en el exterior de las empresas.

## LA INNOVACIÓN APLICADA LLEVA LA ESTRATEGIA A LA PRÁCTICA

*“No existe en el mundo nada tan poderoso que una idea a la que le ha llegado su tiempo”*

(VICTOR HUGO)

El pensamiento estratégico se lleva a la práctica a través de la innovación. Esta se manifiesta en la resolución intencionada e inteligente de problemas. Elegir una estrategia no es sino prefijar ciertas vías de actuación sobre las que resolveremos los problemas que nosotros mismos nos imponemos o los que el exterior nos imponga. El pensamiento estratégico frente a la innovación se puede situar en tres planos de búsqueda de soluciones. Cada uno –a su nivel– determina la capacidad de sostenimiento, crecimiento y desarrollo de una actividad empresarial y de su evolución en el tiempo.

El primer nivel del pensamiento innovador se refiere a establecer cambios frente a lo que hacemos (el producto/servicio) o sobre el cómo lo hacemos (el proceso). Nuestra estrategia, en este caso, es de sostenimiento y nuestra zona de observación y aprendizaje será, sobre todo, la competencia. Nos preocupan los costes y la calidad de nuestro producto, buscando no ser sorprendidos por la competencia. Las sorpresas nos llegarán del mercado y de los clientes que recibirán propuestas innovadoras de otros, que estarán seguramente en los siguientes planos estratégicos de innovación. Nuestra pregunta o problema para innovar está centrada en qué y cómo lo hacemos.

El segundo nivel desde el que enfocar la estrategia de innovación, se refiere a salir fuera de nosotros y observar a los clientes y no clientes. Nuestra obsesión en este segundo nivel está en qué hacen los clientes con el producto y quiénes son los que lo usan. Nos preocupa quiénes son los que usan eso que nosotros fabricamos. Nos preocupan los mercados y las gamas de producto, buscando extender nuestras soluciones a otros problemas que rodean al uso de nuestros productos. Nos adentramos en los servicios que acompañan al producto, que son los que nos fidelizan con los clientes. El crecimiento se asienta porque los servicios dan valor a lo que el cliente compra, y este valor crea vinculación personal a medio y largo plazo. Nos ocupamos de algunos procesos de nuestros clientes y empezamos a ser un poco poseedores de su problema. El producto está ahí, pero se supone que tiene la calidad necesaria y no está en ello la base de la competitividad. Nuestra pregunta o problema empresarial para innovar está en quiénes son y para qué lo quieren.

El tercer nivel nos pide enfocar la innovación en su enlace con la estrategia y supone cuestionar lo obvio y tradicional, que se halla asentado en cualquier sector. Cuanto más tradicional es un sector, existen reglas más antiguas, nacidas muchas de ellas en circunstancias no vigentes en la actualidad. Los cambios se acumulan en nuevas variables sociológicas y económicas y, de su contraste con las reglas habituales de muchos negocios, se deducen importantes innovaciones de carácter estratégico. El producto y servicio que prestamos están ahí, pero a veces no resisten un

análisis base cero. Las grandes preguntas o porqués se responden siempre así: “como siempre se ha hecho”, “lleva tanto tiempo aplicándose que está muy optimizado”... Nuestra pregunta o problema estratégico para la innovación en este tercer nivel es cómo y por qué lo quieren.

Estos tres niveles del pensamiento estratégico innovador establecen distintas proposiciones acerca de la existencia de problemas de muy diferente nivel. Para cada nivel es de esperar una respuesta de dimensiones muy distintas. Para cada pregunta, las zonas de la organización afectadas y los esquemas mentales a reactivar son muy distintos. Se trata poniendo un ejemplo de tres niveles de práctica deportiva. El aficionado, el profesional y la muy alta competición. Los problemas prácticos y las capacitaciones mentales y físicas de cada nivel son radicalmente distintos en su enfoque, intensidad de preparación, oportunidades y metas.

La innovación debe enfocarse de manera adecuada a cada uno de estos tres niveles y a través de los procesos críticos en cada uno de ellos. No tienen la misma importancia los procesos de gestión del conocimiento aplicables en los niveles 2 y 3, que lo aplicable en el nivel 1, donde no merece la pena plantearlos. La innovación debe centrarse en los atributos de diferenciación que hay en cada empresa, pero dentro de su correspondiente nivel de pensamiento. Innovar por innovar es una tontería, y aplicar modelos o técnicas inadecuadas a nivel de pensamiento estratégico también. Solo a través de la diferenciación a su nivel, cada empresa es capaz de competir. Innovar fuera del nivel que determina cada estrategia, es un error de graves consecuencias, que aplica esfuerzos y recursos en cambios teóricos que no se consolidan con éxito, por no encajar las soluciones en el correspondiente plano del problema estratégico que pretendemos resolver.

...La innovación debe centrarse en los atributos de diferenciación que hay en cada empresa, pero dentro de su correspondiente nivel de pensamiento...

### CARACTERÍSTICAS DE UNA REGIÓN INNOVADORA

*“El valor de una nación no es otra cosa que el valor de los individuos que la componen”*

(JOHN STUART MILL)

Las primeras citas a la innovación, como necesidad de competitividad en los programas europeos de apoyo al desarrollo económico y regional, no son nuevas. En el año 1995 se elaboró el primer documento de referencia, llamado *Libro Verde de la Innovación*, que determinaba las 13 dificultades estructurales de la Unión Europea para hacer de la innovación un pilar fundamental de desarrollo económico. Cinco años más tarde, en el año 2000, el Consejo Europeo de Lisboa acuerda poner las bases para convertir a Europa en la primera economía del conocimiento y, dos años después, el Consejo Europeo de Barcelona marca como objetivo elevar la inversión en I+D del 1,9%, media europea, al 3% para 2010, cifra que no ha sido conseguida. En todos estos documentos –y hoy mismo la referencia a las pymes es constante–, se insiste en su importancia como generador de empleo y porcentaje de participación en la economía productiva, con los ratios que siempre superan el 90%. No obstante, el término innovación y las medidas de los resultados que sobre las pymes se realizan, manifiestan una debilidad estructural de este gran sector en el área de la innovación.

Adicionalmente a esta posición global de las pymes en Europa, la situación relativa de España en este ranking de las economías innovadoras europeas es muy débil, pues ocupamos posición en el cuarto y último grupo, con países como Estonia, Bulgaria, Polonia, etc. Posiciones medias en la mayoría de los criterios, entre el 20 y el 30, excepción hecha de la extensión de la formación universitaria, que está en las medias de los grupos de cabeza. También destaca la escasa, casi nula, importancia otorgada a la formación en la empresa, cuestión muy importante para lo que nos ocupa en este tema.

Aunque se trabaja, cada vez con más detalle, en la medida de la innovación en los países, aún no se han perfilado suficientemente los indicadores que miden con precisión qué es una comunidad innovadora. No hay modelos idénticos entre los distintos casos de regiones innovadoras que prosperan, pero sí unas condiciones de contexto



que todas cumplen. Estas condiciones de contexto, que vienen determinadas por las políticas públicas y materializadas por la actuación del sector privado, comprenden tres aspectos críticos, que son:

- Una visión y orientación de la política de desarrollo sobre un pilar competencial o estructural concreto, y empleado simultáneamente por un colectivo muy importante de entidades educativas, empresariales, públicas y privadas.
- Unas políticas sostenidas en el tiempo, que permiten consolidar y desarrollar un conjunto preciso de capacidades, siendo estas muy intrínsecas del tejido económico y social preexistente, y constantemente mejoradas.
- Una orientación inicial de liderazgo internacional en la materia, que supera la visión de mercados locales o internos, como fuente de diseño y desarrollo de las iniciativas empresariales.

Por debajo de estas tres condiciones generales comunes, en la mayoría de los casos, encontramos otras trece variables más detalladas, que concretan y definen lo que es una región innovadora.

Una región innovadora es una comunidad vinculada a un espacio geográfico y económico, que reúne en alto grado algunas cuantas de las siguientes características:

1. *Alto nivel de inversión en I+D+i*: referido a la media regional de inversión sobre el PIB en investigación, desarrollo e innovación, tanto en el sector privado como público. Este indicador debe ser corregido al alza, en caso de regiones de alto desarrollo en el sector servicios y escasa industrialización, si las inversiones en tecnologías de la información no son tenidas en cuenta en el cálculo de los indicadores.
2. *Mano de obra muy cualificada y movilidad laboral*: El nivel de formación superior y profesional de la población incide en el valor generado por unidad de tiempo de trabajo y, por tanto, en la competitividad. Junto a este alto nivel de cualificación, es positiva una alta tasa de movilidad, por lo que significa de movilización de conocimientos entre empresas, si existe rotación en la ocupación de puestos de trabajo de cierta cualificación.
3. *Empresas de tecnología avanzada en alguna especialidad*: el foco de desarrollo regional que haya sido elegido debe ser soportado por empresas de tecnología punta en dicho sector y dotado de un grupo internacional de expertos. Esta tecnología avanzada es el soporte de un colectivo de actividades económicas, que se componen de acciones de investigación, diseño, producción y comercialización de productos y servicios, lo que permite un desarrollo competitivo y rápido de este conocimiento.
4. *Formación continua en la empresa y alta valoración del aprendizaje*: el valor del aprendizaje es alto y se promueven modelos de formación muy diversos intra y extra empresas, aprovechando los recursos educativos de la región y orientándolos, además de a los jóvenes, a los adultos.

5. *Cultura emprendedora y aceptación del riesgo*: el espíritu emprendedor se valora socialmente por encima del empleo por cuenta ajena, y se cultivan conocimientos y habilidades para el desarrollo de actividades profesionales independientes y nuevos negocios del conocimiento.
6. *Modelos de gestión empresarial dinámicos y participativos*: la gestión empresarial se caracteriza por el empleo habitual de sistemas basados en personas y se abandonan progresivamente modelos jerárquicos poco impulsores de la innovación. La capacitación y el valor del conocimiento son variables empresariales muy activadas.
7. *Financiación específica para lo nuevo*: el potencial financiero de la región tiene una actividad importante en inversiones con riesgo, conectando con facilidad con el tejido de nuevas empresas tecnológicas y con los centros de investigación.
8. *Servicios públicos eficientes y económicos*: la función pública se ajusta para imprimir simplicidad y velocidad a la intervención en el tejido económico. Los servicios específicos para la innovación, la creación de empresas y la operativa, en general son modernizados en alto grado.
9. *Servicios a empresas con tecnologías avanzadas*: la competitividad no está solo enfocada al sector industrial. Los servicios a personas o empresas en áreas de salud, educación, ingeniería, servicios sociales..., operan con tecnologías avanzadas, especialmente basadas en la informática y las telecomunicaciones.
10. *Universidad permeable a los cambios*: el tejido docente, en general, y el universitario, en particular, tienen un papel relevante en la circulación del conocimiento. El foco de expertos de conocimiento regional está fomentado y desarrollado constantemente desde el espacio universitario, concretado en el número y contenido de nuevas titulaciones y en un alumnado preparado en dicho sector o área de conocimiento.
11. *Numerosas actividades de spin-off*: las universidades, centros tecnológicos y las propias empresas son fuente de creación de empresas dentro del foco o sector económico regional. El número de empresas del sector clave crece en forma muy superior a la media internacional.
12. *Networking profesional*: las actividades de los sectores profesionales y sus asociaciones son importantes, existiendo una gran densidad de relaciones entre agentes públicos y privados, vinculados a proyectos comunes. Las empresas valoran y fomentan el ámbito de relaciones profesionales externas de sus empleados.
13. *Participación activa sociedad civil*: las iniciativas no son lideradas por el gobierno, sino por la sociedad civil, con un importante esfuerzo inversor local en las nuevas empresas. El campo de actuación de la sociedad civil es muy amplio dentro de una comunidad con espíritu de progreso y bienestar social.

Es evidente que la administración regional tiene mucha incidencia, y cada vez más amplia, en el desempeño de algunas de estas características regionales. La admi-

nistración impacta en la innovación por su papel de regulador, promotor y prestador de servicios, que afecta directa o indirectamente a gran parte de este conjunto de atributos.

Dentro de este estado innovador de una región, las pequeñas y medianas empresas ejercen un rol de ajuste de las necesidades capilares del tejido social y empresarial, a través de la cobertura territorial y tecnológica de servicios de muy distinta naturaleza.

No todos los atributos descritos tienen una relación directa con el tejido de las pequeñas y medianas empresas, por razones de dimensión, tecnología y, muchas veces, por la propia concepción de los pequeños negocios. Lo que, sin duda, es clave admitir es que este tejido empresarial participa en gran medida del proceso innovador de una región, tanto en la medida en que la innovación le permite optar por nuevas opciones de modernización y crecimiento, así como por cuanto la pyme tecnológica puede desarrollarse para constituir un conjunto de nuevas empresas de mayor dimensión, que ejercen tracción en el tejido innovador de la región.

## LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES

*“Cuida de los pequeños gastos; un pequeño agujero hunde un barco”*  
(ANÓNIMO)

Cuando hablamos de las pymes, nos referimos a 2,5 millones de empresas, de las 2,8 existentes en España, que tienen menos de 10 trabajadores. Negocios basados en la persona, sea dueño, autónomo o socio de un pequeño negocio, que desempeña un oficio múltiple en un territorio pequeño, en un local, con unas inversiones que amortizar. Este negocio está afectado por un entorno legal externo, que determina un determinado régimen laboral, un mercado de proveedores con importantes cambios en costes, una continua llegada de grandes competidores y un horizonte de desarrollo en el tiempo limitado por razones personales vinculadas a la edad, patrimonio, circunstancias familiares y continuidad de los hijos –si es empresa familiar–, entre otros.

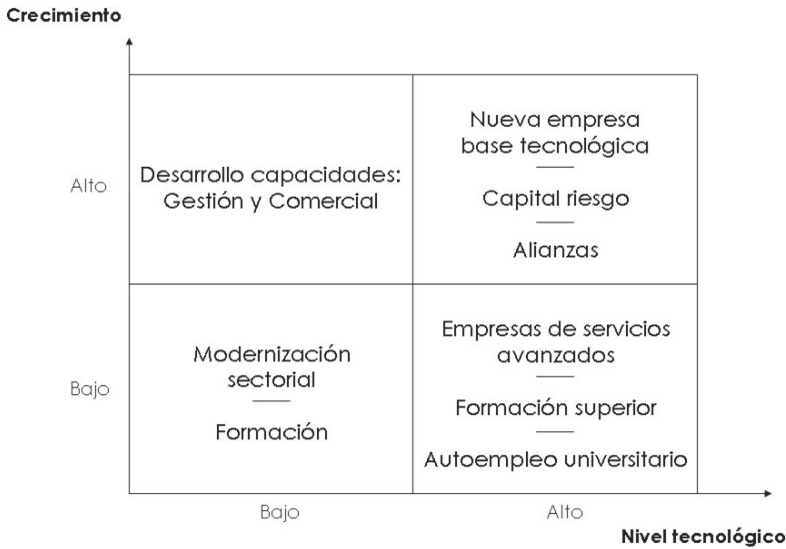
Sin embargo, lejos de esta problemática concreta, el discurso más frecuente en los medios de comunicación es el que nos dice que, si no investigamos y no innovamos más de lo actual, no es posible el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección del estado del bienestar. Hablamos ahora del I+D+i, queriendo explicar que, además de la investigación en producto y proceso industrial, también hay algo más, la innovación. ¿Pero qué tiene todo esto que ver con las pymes? ¿Cómo afecta todo esto a ese almacén de distribución de material de construcción ubicado en un polígono cercano a nuestra empresa, o a ese taller de tratamiento térmico de piezas, o a esa cooperativa agrícola con sus socios? No está claro en absoluto, pero lo que se aprecia es que los discursos de lo macro en la I+D no enlazan bien con los problemas y con las situaciones de lo micro en las pymes.

No hemos hecho un verdadero ejercicio de entender la microinnovación, o lo que podríamos llamar la pequeña y mediana innovación, la PYMi. Lo que generalmente medimos es lo que ocurre con los centros de investigación públicos y privados de grandes empresas, con los registros de patentes, con las publicaciones universitarias..., pero el 90 por ciento del empleo proviene de lo micro y no hemos hablado casi nunca de este nivel de transformación de trabajo en riqueza.

La existencia y evolución de una pequeña empresa está totalmente ligada al espíritu empresarial y al ciclo de vida del núcleo propietario del negocio. Antes no se llamaba innovar, pero se decía que en una región había más o menos vocaciones empresariales, referidas a los comportamientos habituales de los individuos o de las familias para emprender. Lo hacían arriesgando su propiedad para desenvolverse en un espacio territorial próximo a través de una actividad industrial, comercial o de servicios, sin un requerimiento de grandes dosis de formación. La capacidad de trabajo y la visión de un negocio propio dan la energía a estos empresarios que arriesgan lo suyo, haciendo continuamente del resultado logrado una garantía para seguir invirtiendo y avanzando.

...La existencia y evolución de una pequeña empresa está totalmente ligada al espíritu empresarial y al ciclo de vida del núcleo propietario del negocio...

La diversidad del tejido de pymes es muy amplia y no todas son iguales con relación a su posición respecto a la innovación. Las podríamos agrupar en cuatro grandes grupos que determinan seguramente necesidades muy distintas de cara a su evolución e innovación. Estos caracterizan los posibles modos de intervención de los programas públicos en relación con el impulso a las mismas. Estos cuatro grupos (véase Figura 3.1) tienen que ver con el nivel de crecimiento pretendido del negocio por una parte, y del soporte tecnológico por otra, que el negocio puede necesitar en su desarrollo.



**Figura 3.1.** Enfoque de la Innovación en pymes.

Estas cuatro situaciones permiten orientar el desarrollo de la empresa en direcciones específicas respecto a la modernización, la capacitación, las inversiones y su implicación en un tejido económico, cada vez más tecnificado y exigente. La pyme convive de cerca con ese mundo de la innovación en las grandes empresas, que traccionan la I+D llamada industrial y a su vez dinamizan los servicios.

Los dos ejes que representan el crecimiento y el nivel tecnológico de cada pyme configuran cuatro posiciones muy diferenciadas respecto a la innovación. La más básica, definida como modernización sectorial, supone un espacio de mantenimiento de una empresa en un sector existente y con una operación tradicional. Son las actualizaciones correspondientes a las tecnologías que el sector adopta las que preocupan a la empresa, adoptando diversas formas de estrategia seguidora.

Cuando la empresa aspira a un mayor crecimiento y no está en un sector de alto conocimiento, requiere innovar en sus capacidades de gestión o control del negocio y, especialmente, en su faceta de marketing y comercialización. La empresa busca un crecimiento cualitativo que produzca un crecimiento cuantitativo que requiere mayores capacidades de gestión.

El tercer perfil, muy frecuente en nuestros días, sobre todo en lo que se refiere a empresas de nueva creación, se refiere a las pequeñas empresas de servicios en áreas de alto conocimiento, bien sea técnico como profesional o de gestión. Estas empresas surgen de iniciativas personales de titulados superiores, de centros tecnológicos y se expresan como ingenierías, consultorías y otros grupos profesionalizados en servicios.

Por último, están las empresas que emplean una tecnología de alto nivel y que, por su carácter internacional, van a sufrir un rápido crecimiento o van a ser adquiridas. Estas, por un motivo u otro, dejarán de ser pymes y son altamente inversoras con fondos de capital riesgo sobre I+D. Son ejemplos los sectores de genómica, nanotecnologías, farmacología y otros.

Estas modalidades de empresas de pequeña dimensión determinan su aproximación al amplio mundo de la innovación. Cuantitativamente, los grupos de pymes son muy dispares y son muy pocas las que se ven afectadas por las tecnologías emergentes, siendo sin duda el capítulo de la formación y la modernización el que debe ocupar la parte más relevante del apoyo regional. No obstante, se están produciendo circunstancias competitivas específicas que proponen un mayor ejercicio de agregación de las empresas a través de fusiones, para articular nuevas capacidades de I+D y canales comerciales, que les permitan explotar capacidades ya existentes pero poco integradas en productos y servicios de mayor valor.

## IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES

*“Si quieres hacer triunfar una idea,  
envuélvela en una persona”*

(RALPH BUNCHE)

Es muy frecuente oír decir que las pymes no son innovadoras y que los ratios de medida comparativa indican que las pymes europeas son menos innovadoras que las norteamericanas. No cabe duda de que si las mediciones del concepto innovación se refieren a la tecnología en uso, o al carácter emprendedor alrededor de nuevas empresas de base tecnológica, el resultado es evidente. Los parámetros de medida de la innovación son aún muy indefinidos, incluso en las grandes empresas y más aún en las pequeñas que forman la mayor parte del tejido económico. Por lo tanto, existen grandes dudas acerca de si los ratios y los modos de entender la innovación en las pymes pueden ser válidos o próximos a las medidas que hacemos de la innovación en las grandes empresas. A primera vista, la respuesta es negativa, porque percibimos que la innovación en las pymes –esas empresas que suponen el 97% de las empresas europeas de unos pocos empleados– no puede enfocarse de la misma manera que una gran empresa con grandes iniciativas de lanzamiento de productos y presupuestos tecnológicos.

La aproximación a la medida de la innovación en la pyme deberá ser de otra manera. Para empezar a trazar este nuevo enfoque, merece la pena decir que toda pyme es una empresa de servicios (a excepción de las de base tecnológica), tanto si trabajan con objetos físicos como si no. Lo que hacen es interaccionar en una parte reducida de una cadena de valor al servicio de un cliente intermedio o final, y normalmente en un entorno geográfico reducido. Pueden usar una tecnología sofisticada o común, pero las más de las veces existen porque lo que hacen se corresponde con una especialidad, una proximidad, una flexibilidad y una capacidad de servicio que es valorada y pagada por un cliente o un grupo de estos.

Ni la tecnología ni la política organizativa son para una pyme los instrumentos de valor competitivo. Sin embargo, el encaje en su mercado próximo, la sincronización y el acompañamiento con los clientes de los que vive, determinan su supervivencia o su posible desarrollo.

Es por ello que lo mínimo y más importante que tiene una pyme son sus clientes y las relaciones que desarrolla con estos, basadas en las personas que prestan los servicios. Las pymes compiten entre sí a través de las capacidades de relación y servicio de las personas en contacto con los clientes. No es de extrañar la enorme importancia que tienen los interlocutores directos de una pyme con sus clientes y el modo en el que estos perciben y viven la empresa. Las deficiencias en este aspecto, la calidad del servicio, terminan espantando a los clientes y eliminando progresivamente el valor de la empresa.

...Las pymes compiten entre sí a través de las capacidades de relación y servicio de las personas en contacto con los clientes...

En definitiva, la innovación en las pymes viene de explorar y entender la consideración del valor del cliente y de sus relaciones. Y esta llamada orientación al cliente debe convertirse en pasión por el cliente, lo que determinará una posición activa, indagadora y personalizada sobre cómo podemos dar mayor valor a esa relación con él. El producto o servicio es importante, pero lo es más el entorno de condiciones que lo rodean y que permiten al cliente sacar provecho de lo invertido en construir las relaciones con su proveedor.

Innovar en la pyme es, sobre todo, construir espacios de relación con los clientes, en los que sin duda tienen presencia las nuevas tecnologías de la información, para facilitar y aumentar la intensidad de las relaciones. Y esta conclusión lleva a otra condición previa, que es la de disponer de un personal bien cualificado profesionalmente y bien sincronizado con los clientes y sus expectativas. Esto requiere capacidades de observación, de creatividad y de método en las personas para cautivar a los clientes y hacer que estos sean la mejor red comercial, para que otros se acerquen y se hagan participantes de un espacio de relación con valor en el que operar.

Esta es la palanca principal de la innovación, que a su vez requerirá de otros ingredientes al proceso innovador, tales como la tecnología y la organización, para optimizar los procesos operativos y hacer eficiente y sostenible el crecimiento. Pero existe un aporte tecnológico que puede suponer una ventaja constante en la innovación en la pyme como son las tecnologías de la información. También son imprescindibles en las grandes empresas, pero con otro enfoque más orientado al tratamiento global de la información. Son dos mundos distintos y requieren enfoques también distintos.

Para empezar a comprender la diferencia de esos dos mundos: por una parte, la I+D+i del 3% del PIB referido a las estadísticas nacionales y, por otra, ese pequeño taller, que no pequeño empresario, que está en una dinámica de evolución de su negocio, merece la pena señalar algunas facetas psicológicas y estructurales críticas para entender la innovación de las pymes. Son, sobre todo, móviles profesionales, sociales, tecnológicos, en los que se enmarcan los comportamientos decisionales, los que hacen que la innovación en sus diferentes formas se arraigue o se considere inapropiada, como planteamiento que guíe a la pequeña empresa.

Podemos hacer cuatro consideraciones sustanciales de la PYMi (pequeña y mediana innovación) que se enlazan entre sí y que se contraponen a la óptica tradicional de lo que llamamos o entendemos por innovación como I+D+i.

1. La investigación científica y tecnológica no está vinculada con el desarrollo de la gran mayoría de las pymes. Los cauces por los que la ciencia y la investigación tecnológica llegan a los usuarios finales, son los productos o servicios construidos por grandes grupos empresariales de rango mundial,



que operan en el mercado de las patentes y poseen grandes polos de investigación. No decimos que toda la investigación que concluye en productos novedosos nace en los grandes laboratorios –cada vez es menos–, sino que la pyme de base tecnológica, ésa que opera desde un conocimiento aún escaso en la sociedad, no será nunca una pyme (de las de 1 a 10 trabajadores). Más bien será comprada por otra organización global interesada en lo nuevo, o se convertirá en una multinacional en poco tiempo. Si no, desaparecerá en pocos años por no poder soportar los gastos en mantener la investigación, que ahora o es de muy alto nivel de inversión o no puede existir. El efecto de la globalización de la economía hace que la investigación requiera de grandes inversiones económicas, aunque se trabaje en redes de investigación, ya que los nodos básicos de estas tienen que tener un tamaño importante. Entonces, ¿cómo progresan las pymes en su modernización tecnológica? En un 90% a través del empuje de sus proveedores, que representan a grupos mayores y distribuyen tecnología en sus productos. Son estos los que inventan, invierten en tecnología y hacen que la pyme encuentre ventajas en coste sobre lo que ya hace. En esencia, la gran empresa innova desde el nuevo conocimiento en forma de tecnología y la pyme innova tecnológicamente sobre lo que ya hace, desde el efecto impulsor de sus empresas proveedoras. Estas –si son grandes y medianas empresas–, que pueden no estar en su territorio, lo hacen desplegando sus redes comerciales internacionales para amortizar las grandes inversiones hechas en conocimiento (I+D).

2. Las pymes son muy sensibles a las innovaciones tecnológicas que no alteren sus modos de hacer, sus esquemas de negocio. Y son contrarias a las tecnologías que suponen una alteración radical de los modos de operar, en los que se introduce complejidad, de mucha cualificación y altas necesidades de soporte externo. Veamos algún ejemplo; las pymes con personal comercial no dejan de incorporar las ventajas que constantemente les ofrece la tecnología telefónica en cuanto a la movilidad, aunque no se muestran así de decididas para usar Internet en su cotidiano devenir. Y es normal, porque no encuentran ventajas suficientes como para superar los obstáculos evidentes de inseguridad, desconocimiento, soporte, renovación cíclica y dependencia técnica elevada. Pero lo que explica este rechazo habitual a la tecnología es que, cuando el impacto tecnológico en su modo de hacer es alto, de lo que se trata en el fondo es de obligarles a cambiar la modalidad de su negocio que siempre han dominado, aunque parezca que no.

Es evidente que una máquina que prepara la pintura al instante, según el color que solicita el cliente, es una innovación irresistible para un distribuidor de pintura de cualquier ciudad. Solo el coste, la hipoteca del gran local o la financiación de la máquina le impiden dar el sí nada más verla. Las ventajas de espacio, devoluciones, inventarios..., son enormes. Como conoce bien las texturas, colores... y lo que le piden los clientes, le es muy fácil entender las

ventajas que aporta y los problemas que elimina de su negocio. Pero toda su estructura organizativa está pensada para tratar con muchos productos y, si se mantiene, deja de ser competitivo frente a otros recién llegados con la nueva tecnología. Solo sus clientes son el activo de valor que le queda y sus instalaciones se han hecho obsoletas. Tiene que innovar en el modelo de su negocio y optimizar sus instalaciones. Es un cambio muy importante. Lo mismo ocurre con los usos de las tarjetas de pago en los comercios, que conllevan la introducción inmediata de los terminales punto de venta y con ellos el cobro electrónico.

Pero más allá de estos ejemplos, el uso de un ordenador en el comercio es algo no aceptado ni habitual. No podemos ver con frecuencia el uso de Internet o de un ordenador personal en un comercio al por menor. Esto se puede explicar con un ejemplo y pensando en cómo es el proceso de venta en una ferretería tradicional. Nos referimos a las ferreterías con los empleados de siempre, que conocen los productos y conocen a los clientes. La ferretería es un local mediano, con un gran almacén que no está la vista, y una tienda abigarrada de productos en cajones, estanterías, donde los objetos se apilan en combinaciones muy curiosas; asadores, con cubos de plástico y barras de cortinas.

El ferretero y dueño tiene una gran memoria espacial y el inventario reside en su cabeza, porque sabe responder de uno en uno a sus clientes, a la mayoría de las preguntas, y sabe recomendar qué usar y cómo, según el problema que plantea el cliente. Algún día un bienintencionado amigo del sector informático le sugiere poner un ordenador en la tienda para no tener semejante lío, o sea, modernizar el negocio, y hasta publicar una página web. El ferretero escucha con incredulidad las ventajas que el amigo de toda la vida le enumera. Saber cuántos productos tiene, hacer los pedidos por ordenador directamente, saber lo vendido cada día, saber cuándo caducan algunos productos como los pegamentos, aprovechar para llevar la contabilidad que ahora está en una gestoría, y un sinfín de ventajas.

La posición del ferretero es de incredulidad, pero se mantiene callado porque no encaja las ventajas que le enumera su amigo con la introducción del ordenador, sin antes haber reformado todo o casi todo de su negocio. Codificar los productos, asignarles precios en el ordenador, reformar la tienda para posibilitar el autoservicio, eliminar el almacén para convertirlo en tienda, es decir, una obra con sus permisos y el cierre temporal, hacer transitable el espacio a los clientes, poner la caja cerca de la puerta, adquirir los suficientes expositores para que gran parte de lo vendible esté a disposición de los clientes. Si no ¿de qué le sirve tanta codificación y gestión automática? Está viendo su tienda como un hipermercado de la ferretería, esos contra los que compite, que son más grandes y están organizados por departamentos, y que abren hasta las 10 de la noche. Le dice a su amigo que lo pensará, pero no hace nada. Lo más sencillo es comprar el ordenador e ir a un curso de gestión

de almacenes, pero transformar su negocio en otro distinto del cual no tiene experiencia no lo es tanto. Cuando la incorporación de la tecnología supone cambiar el modo de ejercer el negocio, se requieren, además de querer transformar el negocio, dos cuestiones más que se citan a continuación.

3. La demanda de tecnología modernizadora de la pyme para cambiar de modo de operar depende sustancialmente de la formación de sus empleados y de la confianza que tengan los dueños en la nueva tecnología. Y en esto de la formación en la empresa y en especial en la pyme, los niveles en los que estamos son muy bajos. Un empleado de una empresa, que se dedica al empaquetado de productos en cajas de cartón, enumeraba las dificultades y problemas habidos con los clientes al cambiar de máquina de empaquetar a otra mucho más capaz, por la negativa del gerente a comprar con la máquina un curso de formación de dos días. Fue, decía, un mes de conflictos, con muchos materiales que se deterioraron y se tiraron, clientes insatisfechos, horas extras, devoluciones de productos, todo ello por la idea del jefe de que ya aprenderán sobre la marcha y que así se ahorra unos dineros, ya que la máquina suponía una inversión elevada. Si no dominamos la tecnología con la que vamos a innovar, reaccionaremos huyendo de esta, sobre todo si con la tecnología tenemos que diseñar nuevas formas de operar y prestar mejores servicios a los clientes.

En las pymes principalmente se incorpora tecnología para reducir costes o ser más productivo. Es el caso de la nueva máquina de empaquetar; el motivo es que es más rápida y plurifuncional que la otra más antigua. Pero cuando con la tecnología tenemos que diseñar nuevos servicios, como es el caso de Internet, ya no es lo mismo. Se requiere, en este caso, un dominio medio e incluso alto de lo que vamos a utilizar. Es curioso observar excelentes casos del uso de las nuevas tecnologías en las pymes, cuando el hijo del dueño ha estudiado telecomunicaciones o ha vivido una experiencia profesional previa en una empresa del sector informático.

...En las pymes principalmente se incorpora tecnología para reducir costes o ser más productivo...

Parece que la confianza en la tecnología es un factor importante de esta capacidad de innovar, más allá de la sustitución de una máquina por otra mejor. Podría decirse que en las pymes, en lugar de I+D, habría que hablar de T+C, Tecnología y Confianza. Este dúo, cuando está formado por dos personas –lo componen, el dueño y su hijo conocedor de la tecnología–, permite abordar los cambios con seguridad. En otras ocasiones, es una persona más joven, que domina la tecnología y visualiza grandes ventajas, quien emprende los cambios con seguridad.

La capacitación en el uso de la tecnología no comprende solo saber sus usos básicos, sino que requiere saber resolver con rapidez y naturalidad los pro-

blemas que la tecnología genere. Nos adentramos en un uso continuo de algo cuando confiamos en nuestros conocimientos y habilidades para resolver las situaciones que se presentan cuando algo falla. Y esto, desafortunadamente, es lo que no se enseña en los cursos. Estos solo enseñan cómo funcionan las cosas cuando van bien. Cuando llega el fallo, hay que llamar al técnico.

4. El ansia por la formación y por la sostenibilidad a futuro del negocio depende de la edad de sus propietarios y de la vocación de crecimiento del negocio actual. Podemos afirmar, para concluir esta relación de circunstancias, que promueven la innovación de que a nadie se le ocurre entrar en reformas sustanciales, si no visualiza un futuro con un cierto horizonte de 10 o 20 años. Este futuro se concreta en la imagen de ocupar una posición en el mercado suficientemente atractiva como para competir con el resto de similares. Y esta posición mental tiene dos niveles de intensidad. Uno es la opción del sostenimiento, y el otro la vocación de crecer. Para el primero, el sostenimiento, la innovación, consiste en llevar un ritmo de transformación parecido al de los similares del sector, es decir, seguir los tiempos que vienen, sin entrar en la obsolescencia.

El segundo objetivo, la vocación de crecer, es el que aporta a las pymes mayor capacidad de innovar, puesto que lo nuevo se construye para un futuro más lejano, y por ello son los nuevos modos de hacer para el futuro los que motivan a la innovación. Cuando nos preguntamos acerca del porqué innovan las pymes en los negocios personales, familiares o de pocos socios, la respuesta es que la situación familiar de continuidad y la cultura emprendedora de sus miembros determinan este cuarto elemento. En las grandes empresas están los planes estratégicos que desde la propiedad se configuran y que determinan el crecimiento, la inversión en lo nuevo y la forma de incorporarlo a lo largo del tiempo. En las pymes es algo menos explícito. Se trata de un deseo personal en la mentalidad del dueño y que se manifiesta en el desarrollo de las oportunidades que ocurren en el día a día.

5. Este cuarto elemento, vinculado exclusivamente con la iniciativa personal, no tiene que ver con la tecnología, y sí con la educación y la cultura que se genera en los jóvenes acerca del cómo y para quién trabajar. Se dice que las empresas americanas, y en particular las pymes, son más innovadoras que las europeas, lo cual es perfectamente explicable por este factor cultural. Las encuestas a jóvenes sobre cuál es la forma en la que desean trabajar en el futuro, dan la gran mayoría al empleo público o al de asalariados en empresas que ofrezcan seguridad laboral, muy por delante del trabajo por cuenta propia. El oficio de empresario, sea al nivel que sea, está degradado socialmente tanto en la figura del muy pequeño, el autónomo que se visualiza como el de un oficio de poco valor, como en la figura del gran empresario vinculado con el enriquecimiento personal a costa de todo.

Partiendo de este diagnóstico, podemos sin duda deducir que no se trata de la I+D, tal como se entiende, lo que nos lleva a vincular la innovación con las pymes. Se trata más bien de articular los elementos citados que son los proveedores, la renovación del negocio a través de la tecnología, la formación y dominio de lo nuevo, y la confianza para cambiar con afán de crecimiento. Estos elementos, desde el punto de vista de la dinámica que provoca la innovación en las pymes, operan en el orden inverso a tal y cómo se han descrito.

El deseo de crecer y permanecer en el futuro agudiza las necesidades de aprender cómo hacerlo. La necesidad de formarse para ello provoca el dominio de nuevos sistemas y tecnologías, que permiten rediseñar el negocio para el futuro y enlazar con los agentes proveedores de conocimientos, tecnología y financiación que lo hagan posible. Todo esto es innovar en la pyme, y todo esto ocurre alrededor de muy pocas personas, por lo que cualquier fisura grave en las relaciones entre estas puede romper este delicado equilibrio. La innovación en las pymes es sin duda una cuestión muy personal de quien dirige; la tecnología no es el factor fundamental de su desarrollo.

...El deseo de crecer y permanecer en el futuro agudiza las necesidades de aprender cómo hacerlo...

## CÓMO HACER PROGRESAR LA INNOVACIÓN EN LAS PYMES

*“La suerte es aquello que sucede cuando la preparación  
y la oportunidad se encuentran”*

(SÉNECA)

La innovación, como vemos, no es un atributo de algunas empresas o de algunos sectores, sino que todos innovan en diferentes cuestiones y con ritmos distintos. Lo mismo pasa con las empresas clasificadas según sus distintos tamaños. Cuando nos referimos a las pymes y la innovación, tenemos que considerar, en primer lugar, sus propias características que ya citábamos en el punto anterior. Son, por su dimensión, empresas conectadas directamente con la vocación, edad y visión de sus dueños, lo que determina su estilo y etapa de desarrollo. Son sensibles a la tecnología que mejora inmediatamente lo que hacen, y reacias a los cambios de funcionamiento drásticos que la tecnología intente en la organización de su negocio. Son empresas desconectadas de las fuentes de conocimiento y de los centros tecnológicos, y empujadas a la innovación tecnológica por sus proveedores. Valoran insuficientemente lo que la formación aporta al negocio, y se comportan de manera muy diversa, según en qué ciclo vital se hallen; nos referimos a sus etapas de nacimiento, sostenimiento, renovación o crecimiento.

A partir de estas consideraciones ¿qué hacer para promover la innovación en las pymes? La primera consideración es la de tratarlas de manera singular, definiendo lo que significa la Pequeña y Mediana Innovación (PYMi), a pesar de que son pequeñas empresas, pero sin duda muy diversas entre sí. Podemos establecer los cuatro perfiles ya descritos para hacer esta aproximación de forma personalizada a cada empresa, y aplicar de manera provechosa la incorporación de novedades a su forma de actuar en el negocio. Estos cuatro perfiles aplicados a las pymes permiten orientar las decisiones de cambio y aconsejar cómo deben comportarse en su faceta innovadora.

### **La innovación como palanca del crecimiento de una pyme**

Si una pyme quiere crecer, sus exigencias sobre cómo aplicar la innovación son muy distintas de si no lo desea. Una empresa en nacimiento o en alto crecimiento se comporta frente a la innovación de manera distinta. Un crecimiento orientado al futuro debe incorporar novedades significativas para ganar cuotas de mercado y para asegurar la amortización de las inversiones. Esta actitud supone un riesgo que todo lo nuevo conlleva, por lo que será preciso entrar en nuevas áreas de conocimiento y disciplinas, mediante la incorporación de personas y la contratación externa de nuevos servicios a especialistas. En este caso, las carencias pueden ser muy importantes por el desconocimiento de lo nuevo y porque se requiere que la pyme asegure sus pasos con sistemas de gestión que le permitan crecer. Serán nuevas sedes, servicios centralizados, sistemas de control de materiales o productos, nuevos canales comer-

ciales, certificaciones y otras incorporaciones de nuevos temas que generan problemas, desajustes y necesidades de conocimientos y decisiones nuevas.

Los motivos del crecimiento están siempre precedidos de un desarrollo saneado de etapas anteriores y de la presencia de nuevas oportunidades de negocio. En este caso, el uso de la tecnología es inherente a las nuevas instalaciones, y los factores de tamaño pueden recomendar un cambio de los procesos básicos, haciéndolos más baratos y más eficientes. La formación se impone y la incorporación de personas con cualificaciones más específicas también. Nuevos proveedores se incorporarán por motivos de empezar a abarcar otros frentes en el negocio, o por las condiciones de suministro que se imponen. Podemos decir que todos los elementos vinculados a la PYMi (Proveedores, Tecnología, Formación, Sistemas) están en reconsideración. El ejercicio de la innovación está en su máxima manifestación, sin desatender los compromisos con la clientela actual y con la calidad de sus servicios.

### **La innovación en el sostenimiento de una pyme**

Esta situación, que es la más habitual, se caracteriza por una estabilidad buscada, pero alterada periódicamente por momentos de renovación o puesta al día, para recuperar posiciones perdidas, o para sostener una clientela que modifica gustos, o para actuar frente a iniciativas de la competencia más innovadora.

Son el entorno general de cambios tecnológicos y sociales, o los cambios que otros competidores producen, los que determinan la necesidad de transformación de la pyme. Esta puede verse abocada a su extinción cuando no sabe o no puede responder a este proceso de renovación constante. ¿Pero cuáles son las voces de alerta que deben movilizar a las pymes en el ejercicio de esta renovación constante para estar y mantenerse en el tiempo?

1. Lo primero e imprescindible es considerarse siempre una empresa de servicios que busca poseer los problemas de los clientes. Solo desde un ejercicio constante de observación personalizada de las necesidades de los clientes y del desarrollo de opciones posibles para evolucionar con ellos, la empresa puede compensar las pérdidas de clientes actuales con la entrada de otros nuevos. Esta actitud lleva a reforzar permanentemente los atributos del servicio con los que los clientes perciben a la pyme, por encima de lo que entienden por el producto que suministra. Si el valor percibido por los clientes es cercanía y atención personal, esto debe ser el foco de mejora permanente para seguir actuando y ofreciendo mayores cuotas de cercanía y personalización. Este sería el principal elemento de movilización hacia la innovación, que debe desatar la observación obsesiva, el espíritu de servicio, y la creatividad para resolver problemas que afectan a los clientes. En este sentido, la innovación para el sostenimiento está construida sobre la búsqueda de extender el concepto de servicio que siempre está en la esencia del negocio de una pyme. Nos referimos a las mejoras del servicio, a la resolución exitosa de las recla-

maciones, a la consideración del cliente como la fuente de todos los posibles ingresos; no hay otros.

2. El segundo perfil en la innovación de la pyme es la revisión de la tecnología que puede impactar en su relación con los proveedores y clientes. Además de los elementos técnicos, máquinas o instalaciones, el capítulo de las tecnologías de la información está siempre presente en la orientación de la innovación. Pero no tiene por qué ser Internet el núcleo de la innovación tecnológica, sino que cada negocio tiene unas características de comunicación y de manejo de datos diferente. Según el tipo de empresa, manejando cosas o información, el número de clientes, de proveedores y de artículos que maneja, la frecuencia en los intercambios de información, y la ubicación geográfica de las distintas instalaciones, se producirán demandas específicas de mejora en la comunicación mediante el empleo de las tecnologías de la información. Cada empresa presenta unas oportunidades distintas, pero siempre se pueden identificar ganancias importantes en la modernización, afectando tanto a los costes como a la eficacia de la relación con los clientes y otros agentes.
3. El tercer perfil de la innovación está vinculado a la formación de los empleados. No es posible avanzar con solidez en la innovación sin un enfoque continuo hacia la formación en técnicas nuevas. Pero no solo en la capacitación imprescindible para manejar los nuevos dispositivos, sino que se precisa una capacidad para ir más allá, y poder diseñar lo nuevo, sacando partido a su empleo cotidiano. En este campo de la formación, se debe insistir mucho en el rediseño del negocio con las tecnologías de la información, pues constituyen en su conjunto un nuevo modelo de comunicaciones con las que han de operar todos los clientes y empleados dentro de una sociedad cada vez más tecnificada. Para muchas empresas con personal de alta edad, las nuevas tecnologías representan una barrera de modernización, por la escasa formación de que se dispone y, por otra parte, por la nula visibilidad de las ventajas reales que pueden aportar. Se deberá aumentar, sin duda, la conciencia de la necesidad de invertir más en formación y de valorar la cualificación profesional como un requisito para promover los cambios en las pymes.
4. Por último y como cuarto aspecto a considerar para fomentar la innovación en las pymes, es ocuparse de seleccionar los mejores proveedores. Esto significa emplear sus propuestas comerciales como iniciativas de aprendizaje para la adopción de nuevas técnicas. La pyme innova al ser traccionada por los clientes y empujada por los proveedores. Sin este empuje, la empresa está estancada, pues sus conocimientos sobre lo que es posible hacer con los nuevos medios no existen y se puede ver superada por otras empresas que los tengan. La gestión de proveedores debe buscar un equilibrio entre los adecuados niveles de condiciones de suministros y precios, y las oportunidades



de innovación que los proveedores pueden generar a través de sus propuestas técnicas y de la formación que se acompaña. Si la empresa no percibe aportaciones hacia su innovación, en el comportamiento de sus proveedores, puede que le esté pasando lo mismo con sus clientes. Puede que ellos estén perdiendo interés en sostener la relación de clientela por la poca aportación que la empresa hace para enfocar su propio futuro. No solo es el precio la variable para seleccionar a un proveedor, sino que hay que considerar también la capacidad que tienen de renovarse a sí mismos, y lo que esta renovación representa en la aportación de valor a futuro para los clientes de la empresa compradora.

En definitiva, la innovación en las pymes, a excepción de las nuevas empresas de base tecnológica, que son muy pocas, no tiene mucho que ver con los parámetros tradicionales de la I+D, con los que frecuentemente nos encontramos en las valoraciones de la situación innovadora de las economías en su versión macro. Los parámetros que determinan la evolución e innovación en una pyme son aspectos vinculados a la realidad cotidiana de su conexión con clientes y proveedores, y sus propias acciones de asimilación de conocimientos tecnológicos y de gestión. Además de todos estos factores comunes, habría que hacer una gran diferenciación en las acciones de apoyo, que se diseñan desde las administraciones públicas, en función de que se trate de pymes de alto crecimiento o de pymes de menor desarrollo, con vocación de supervivencia o de otras con planes de renovación más o menos forzados por sus clientes.

El progreso en la innovación de las pymes tiene sobre todo que ver con las personas que las dirigen, con su visión del negocio y del entorno económico, que pueden ofrecerles más o menos oportunidades para adoptar posiciones de crecimiento o de sostenimiento. En definitiva, la estrategia de la pyme condiciona la innovación que se debe aplicar, pero esta requiere generalmente de una revalorización de las competencias personales de quienes trabajan en ella. La innovación requiere que las personas logren unas habilidades sociales y técnicas, y sepan aprovechar el caudal de ventajas de tecnologías posibles. Todo ello sin olvidar el papel siempre relevante de los proveedores como impulsores de la innovación.

### LA INNOVACIÓN: UN ENCUENTRO AFORTUNADO ENTRE EL CONOCIMIENTO Y LOS PROBLEMAS

*“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad”*  
(VICTOR HUGO)

Son muchas las formas con las que intentamos explicar, con una finalidad práctica, cómo se produce el comportamiento innovador en las organizaciones. En esta ocasión vamos a utilizar un símil de algo tan corriente en la vida cotidiana como el encuentro entre dos personas. El encuentro puede ser fortuito, cuando ninguno de los dos lo espera, o habitual, por existir espacios compartidos o comunes, o por último, provocado, donde alguien toma la iniciativa de buscar al otro.

Con la innovación puede pasar algo parecido, al darse los tres casos: el fortuito, el sistemático y el provocado. Lo podemos identificar cuando observamos cómo emergen nuevas soluciones, ideas o planteamientos que pueden hacer cambiar la vida y, sobre todo, el futuro de las empresas. La innovación fortuita, tantas veces puesta como ejemplo, no es la dinámica de la que podemos esperar buenos resultados. Son las otras dos formas, la habitual y la provocada, las que nos interesa practicar.

La innovación es un proceso y, sobre todo, un resultado en el que algo nuevo y útil adquiere entidad propia por ser conocido, aceptado y usado por un colectivo social. Este puede ser el colectivo de clientes de una empresa o el de cualquier otra organización. Este proceso de transformación de ideas, objetos, planes, recursos y otras cosas es complejo, pero sobre todo muy singular en cada caso. La complejidad no solo es técnica, sino también social, porque el proceso de innovación está continuamente sometido a las influencias del comportamiento individual y grupal, en los contextos de adquisición y uso del conocimiento, y sobre todo en la respuesta personal que damos para la aceptación de situaciones no deseadas.

Hablamos mucho más acerca de las relaciones que tiene el conocimiento con la innovación, que lo que esta tiene que ver con la percepción y la resolución de problemas. Queremos en este punto sugerir que, además del flujo de conocimiento hacia la innovación, hay otra corriente que camina con más fuerza y en paralelo a la anterior,

la de los problemas. Esta, que se origina con antelación al surgimiento de las ideas, provoca en su colisión con la primera, la del conocimiento, nuevas propuestas creativas y novedosos resultados, es decir, innovaciones potenciales. Pero para que la colisión sea creativa, frecuente y provocada, deben darse algunas circunstancias en el entorno sociológico de la organización, eso que llamamos cultura innovadora. Esta cultura es necesaria, pero además hace falta un foco que oriente y mucho método. Puede que, aunque las colisiones lleguen a producirse, los resultados no sean ni positivos ni creativos, sino que a veces reproducen o amplían los problemas existentes.

...La innovación es un proceso y, sobre todo, un resultado en el que algo nuevo y útil adquiere entidad propia por ser conocido, aceptado y usado por un colectivo social...

Estos dos caminos se pueden representar, como vemos en la Figura 4.1, con una imagen circular en la que el origen de ambos flujos, conocimiento y problemas, provienen del exterior de la organización y convergen en el colectivo de personas en donde se producen las colisiones, sean del tipo que sean. El punto de encuentro es el espacio social donde los individuos aprenden y actúan, consolidando aquellos comportamientos que definen la cultura organizativa dominante. La salida se expresa a través de la respuesta que dan a las situaciones de cambio potencial.

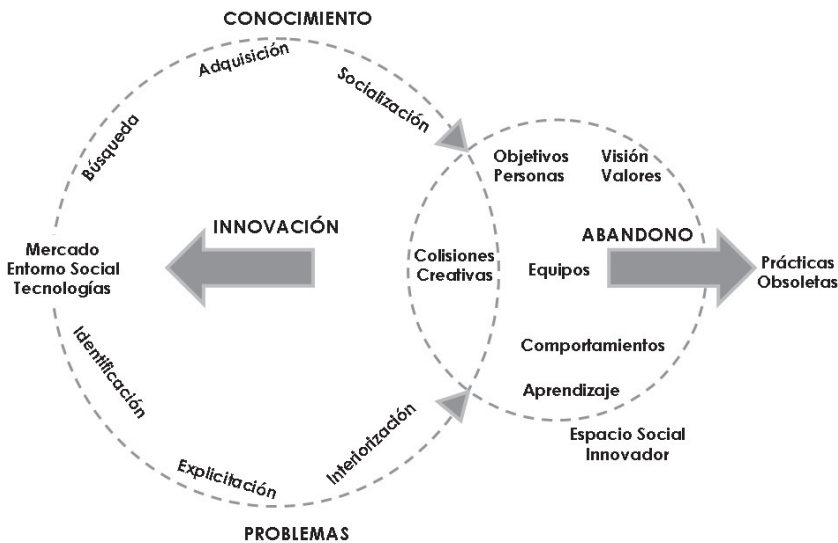


Figura 4.1. Los problemas y el conocimiento.

Veamos cada uno de estos dos círculos. El del conocimiento, repetidamente citado –cuando se habla de innovar– en la actualidad está referido a la adquisición de nuevas capacidades y habilidades de las personas. Requiere de un proceso construc-

tivo de socialización de aquello previamente observado o aprendido por un determinado sujeto en el exterior de la organización. El conocimiento se posee en los individuos y en las formas estructuradas de hacer, métodos y técnicas, con las que se dotan las organizaciones para ser competitivas. Es el *know-how* que las hace competentes. Pero lo que interesa decir aquí es que este conocimiento no vuelve al exterior de la organización si no ocurre algo similar con el flujo de los problemas. No hay retorno creativo del conocimiento disponible al exterior en forma de valor si no proveemos a la organización de un circuito equivalente para tratar de interiorizar los problemas que han de ser resueltos.

Los problemas, en su origen, también provienen del exterior y tienen que llegar al mismo lugar que el conocimiento, es decir, al espacio mental individual y colectivo de la organización, al espacio social innovador. Ahí, y en ningún otro lugar, se deben producir las colisiones creativas. Por lo general, no tenemos unas prácticas suficientes de canalización, explicitación e interiorización de problemas similares a las que aplicamos al conocimiento. Para este último, podemos recurrir cuando menos a la tradicional formación como método de acercar nuevos saberes a la organización, u optar por otras formulaciones más avanzadas. Pero con los problemas no sabemos actuar con suficiente habilidad. Nos son hostiles.

Casi todos los ejercicios de explicitación de la estrategia, de la misión, de la visión y de los valores de la organización se esfuerzan en aproximar al espacio social y a los individuos, las metas y objetivos concretos de la organización, sin entrar en las diferentes alternativas sobre cómo resolver los problemas a los que dichos planes se refieren. Hacemos un DAFO y ponemos los objetivos. Generalmente ocurre que los problemas no llegan al espacio social, porque nadie hace un auténtico despliegue ordenado y coherente de problemas. Por lo general, no llevamos los problemas de la organización al espacio social donde está el conocimiento, sino que precocinamos las soluciones en forma de metas y objetivos concretos, y los distribuimos para su acabado. La visión y la percepción del problema externo, que es donde hay que aplicar la innovación, se pierden y los planes se convierten en problemas internos de alcanzar las cifras. Hay poco trabajo en el buen diseño del cambio y este no se logra.

Nuestro circuito de inserción de los problemas en el espacio social de la empresa es muy imperfecto, y por ello el comportamiento innovador y creativo está empequeñecido. No tiene lugar un encuentro amistoso ni de ningún tipo, entre el conocimiento disponible y los problemas externos. El primero reside en las personas que despliegan sus actividades en la empresa, diríamos los empleados, y el segundo es interpretado por quienes dirigen y establecen la solución de los enfoques a acometer interpretando, en solitario, con sus conocimientos parciales sobre el exterior de la empresa.

...Nuestro circuito de inserción de los problemas en el espacio social de la empresa es muy imperfecto, y por ello el comportamiento innovador y creativo está empequeñecido...

El conocimiento y los problemas viven en distintos pisos del edificio de la organización, me refiero al edificio mental, y con ello se evita la oportunidad de colisionar positivamente los dos componentes de la innovación. Los problemas deben llegar en su forma más natural, próxima y espontánea a quienes poseen el conocimiento aplicable. Solo así cabe esperar lo nuevo, lo creativo, lo innovador y, aún más importante, el compromiso. Es el problema, y su repercusión interna y externa, el que aporta la energía y el compromiso, para movilizar a las personas hacia el cambio, y no tanto el conocimiento, que es menos emocional. Este se ocupa de la posible solución.

La tercera cuestión a plantear es cómo debe ser este espacio social de encuentro para que las colisiones sean creativas. De esto está casi todo dicho. Todos sabemos que existen grandes inhibidores sociológicos de los procesos de innovación, que llamaríamos innovicidas (véase Anexo 1), vinculados con estilos de dirección y con los comportamientos donde priman la jerarquía, la inmovilidad, lo establecido. También conocemos cuáles son los principios favorecedores de la innovación vinculados con la participación, la transparencia, la flexibilidad, el aprendizaje y la apreciación de lo nuevo y útil como fuente de valor.

La innovación es un encuentro, y decimos afortunado, porque existirán también encuentros que no concluyan en resultados. Los encuentros desafortunados tienen también su utilidad, porque son los que provocan ocasiones para aprender, para saber cómo acertar en sucesivas colisiones. La innovación es un encuentro al que viajan conocimientos y problemas con vocación de ser aplicados y resueltos respectivamente. Ambos, conocimientos y problemas, son activos intangibles de la organización, que residen solo en las personas y en sus capacidades sociales de imaginar, diseñar, entender, comunicar, aprender y resolver problemas en equipos.

...La innovación es un encuentro al que viajan conocimientos y problemas con vocación de ser aplicados y resueltos, respectivamente...

Para llevar a la práctica estas ideas, en primer lugar tenemos que entender mejor cómo funciona en nuestra organización este doble circuito. Por una parte, revisar cómo circulan los problemas externos y cómo hacerlos explicitar e interiorizar en las zonas de conocimientos donde activen a las soluciones durmientes. A veces no existen estas zonas de conocimiento y han de ser promovidas explícitamente. Por otra parte, tenemos que prestar un cuidado especial al espacio social de creencias, valores, capacidades colectivas, en el que los individuos se expresan, idean y encuentran soluciones a problemas cada vez más complejos y más frecuentes. La respuesta está en incrementar la circulación en anchura y en vehículos de estas dos carreteras. Si estamos incrementando el tráfico en esta autopista de dos carriles, habrá que saber dónde poner las gasolineras desde las que adquirir recursos de información y conocimiento, y ubicar las áreas de servicio, para aprovechar la generación de más y más encuentros afortunados para innovar. Hacer que lo casual pase a ser frecuente y sistemático es el camino para llegar a que la innovación sea lo habitual y sostenido, lo que representa el gran reto para innovar con éxito.

## DE LA EMPRESA “HACEDORA” A LA EMPRESA QUE RESUELVE “PROBLEMAS”

*“Solo cerrando las puertas detrás de uno,  
se abren las ventanas hacia el porvenir”*

(FRANÇOISE SAGAN)

Como venimos diciendo, hablar de problemas en ambiente de la empresa y sus actividades tiene casi siempre una lectura negativa. Pero no debiera ser así. Cuando nos referimos a la razón de ser de una empresa, hablamos unas veces de resolver las necesidades de sus clientes y otras de añadir valor a los agentes que participan y viven en su entorno. Pero podríamos intentar ver que todo esto se logra a través de la resolución eficiente y eficaz de los problemas que tienen los clientes y los agentes directos e indirectos que participan en la empresa.

Introducir el concepto y la práctica de resolución de problemas en la gestión empresarial nos puede ser de gran ayuda para interpretar mejor por qué el conocimiento es clave en la organización empresarial y por qué la creatividad es un valor actualmente en alza. Si aceptamos la necesidad continua de resolver problemas, en un espacio de cambio constante, entenderemos mejor la importancia de aplicar el conocimiento en las organizaciones empresariales. Desde este punto de vista, las operaciones de una empresa no son sino un conjunto organizado de resoluciones de problemas de distinta naturaleza. Algunos son muy repetitivos, y para ello se dispone de estructuras y métodos bien optimizados para resolverlos rápidamente y con eficiencia en costes. Aquí se aplican las tecnologías de automatización. Pero otros son muy especiales, singulares, y requieren de una actuación concreta y especial para orientarlos y resolverlos en cada caso. Cuando los problemas son inéditos, se requiere creatividad, y de ello pueden deducirse avances significativos a futuro, es decir, innovaciones que extienden el porqué de la empresa. La buena gestión de los problemas inéditos es la verdadera fuente de crecimiento natural de la organización.

...La buena gestión de los problemas inéditos es la verdadera fuente de crecimiento natural de la organización...

Un problema es siempre una oportunidad de salir de la rutina o de la situación que lo genera o, por el contrario, de volver a incurrir en la misma situación indeseada, si no hacemos nada especial. Asociamos con frecuencia el término problema con el de un fallo, al no ocurrir lo previsto, algo que rompe la normalidad de lo que hacemos. Pero el concepto problema –aplicado a la gestión empresarial– debería tomar otro alcance. Más bien sería buscar su origen en todas aquellas diferencias entre lo que se desea y lo que se posee. Un problema es un diferencial no resuelto o no logrado, y que percibimos como importante.

Desde aquí las cosas se ven de otra manera. Los problemas no son solo fallos, sino que cualquier acción decisional o creativa debe dar respuesta a un problema. La empresa es un almacén, con entradas y salidas de problemas a los que dar una respuesta acertada, para que los próximos problemas superen en dificultad y valor a los anteriores. Si fuera así se demostraría que hemos aprendido y aumentado nuestra competitividad. Los problemas más complejos son los que en su resolución manifiestan más aportación de valor. El crecimiento en el valor se construye con la resolución de mayores problemas, con una organización tecnológicamente más eficiente y con un trabajo personal más ligado a las habilidades mentales y sociales que a las operativas.

...El crecimiento en el valor se construye con la resolución de mayores problemas, con una organización tecnológicamente más eficiente y con un trabajo personal más ligado a las habilidades mentales y sociales que a las operativas...

Son muy diversos los aspectos desde los que podemos contemplar la empresa como una organización eficiente en la resolución de problemas:

- Los clientes no quieren cosas o servicios, quieren problemas resueltos de forma eficaz y eficiente. Trascender de las necesidades de los clientes, y entender y ser capaz de resolver los problemas de los mismos, es un salto cualitativo en la orientación de las empresas hacia el cliente. Resolver problemas de los clientes, de la forma más personalizada posible, es uno de los grandes retos de la aplicación del conocimiento, para disponer continuamente de productos y servicios con valor para aquéllos.
- Nuestros proveedores no nos venden las cosas o los servicios que necesitamos. Lo que queremos de ellos es que, entendiendo bien lo que hacemos, resuelvan nuestros problemas. El proveedor que quiere mantenerse activo, debe desarrollar su capacidad de ver los problemas desde la óptica de sus clientes y actuar en consecuencia.
- La informática y la automatización son auténticos cazadores de problemas clásicos, muy repetidos, hasta el punto de que hemos creado procesos formales y cerrados para ejecutarlos. Los programas software son algoritmos que resuelven problemas habituales como hacer una factura o aceptar los datos de un pedido. La empresa incorpora las TIC introduciendo más y más problemas rutinarios en la lógica de los sistemas informáticos.
- La formación en la empresa no debiera ser otra cosa que la mejora constante en la capacidad de resolver problemas. Los hay de todo tipo: técnicos, comerciales, de diseño, de relación y de proyección a futuro. Cuando la formación no se asocia a problemas explícitos de la empresa sus resultados son normalmente deficientes.

- Los servicios de personas a personas consisten en desarrollar soluciones individuales. Cada caso es un problema distinto y, aún cuando se intente estandarizar al máximo los servicios, la calidad consiste en hacer de forma excelente lo imprevisto. Es lo que hace siempre un buen profesional de servicios, resolver problemas de forma singular, rápida, creativa y eficaz.

En tiempos de grandes cambios, es normal que el flujo de problemas crezca, teniendo su origen en la confluencia o zona de contacto de la empresa con el exterior. Los problemas toman forma de amenazas o de oportunidades, en función de la actitud personal y colectiva con la que los queramos afrontar. La empresa es, cada vez más, un lugar de encuentro en el que existe una capacidad colectiva de resolver problemas, que provienen de cambios en el entorno y del devenir de los agentes que componen la empresa.

Los problemas son fallos cuando todo está previsto y no puede ser de otra manera. Los problemas son ocasiones de aplicar conocimientos y producir innovaciones, si queremos que las cosas vayan cambiando y la empresa progrese innovando.

La empresa del futuro estará orgullosa y será reconocida por su capacidad de resolver problemas, y se desarrollará aumentando las competencias de sus personas, para hacerlo de forma más eficiente a través de una organización adecuada del conocimiento. La empresa del pasado estaba empeñada en hacer siempre lo mismo, evitando usar o tener que afrontar problemas. Los problemas siempre existen, aun en las situaciones más desahogadas, porque dependen de las aspiraciones y deseos, más que de la realidad del momento. Las empresas que no sientan y no vayan resolviendo problemas de mayor dificultad aplicando nuevos conocimientos, no participarán del recorrido de la innovación y de la competitividad necesaria para progresar en un espacio cambiante.

...La empresa del futuro estará orgullosa y será reconocida por su capacidad de resolver problemas...



## DE LA EMPRESA “HACEDORA” A LA EMPRESA COMO “LUGAR DE ENCUENTRO”

*“Si el presente trata de juzgar el pasado, perderá el futuro”*  
(WINSTON CHURCHILL)

La forma en la que ideamos cualquier cosa y su representación mental tienen una relación muy directa con su realidad posterior. Esto se aplica al diseño de productos, a la ideación de una urbanización y a la construcción de un colectivo social. El proceso de ideación es una parte fundamental del aprendizaje y la innovación, lo que veremos más adelante al hablar de los ciclos mentales. Esto es así porque el enfoque mental de lo nuevo y su justificación en términos de valor, nos permite ir acercándonos a una realidad posterior a la que llevamos la solución. Esta sufrirá cambios, en tanto que el modelo mental evoluciona salvando obstáculos. Decía Julio César que *“los hombres creen en lo que desean”*, y son los deseos y propósitos los que construyen las realidades futuras. Lo que deseamos se consolida al principio en temas livianos, como los pensamientos, y más tarde en asuntos de recursos, como los presupuestos, que finalmente nos llevan después a la acción para realizarlos.

Sabemos bien que los modos de pensar condicionan las decisiones, y por ello la realidad termina siendo casi siempre algo próximo a nuestra idea, si la hemos imaginado con antelación, pero nunca será igual a lo que pensábamos que pudiera ser. Y esto que ocurre en la persona se traslada al ámbito de lo colectivo. Las formas de pensar, que son las de idear lo nuevo, son muy sólidas en la mentalidad individual y colectiva. Los muchos años de historia consolidada en la vida de las empresas hacen muy difícil la incorporación de otras formas de ver la realidad que no sea la tradicional, haciendo casi imposible que los cambios profundos en su quehacer cotidiano y en su concepción, lleguen a aplicarse de forma rápida y colectiva.

No es de extrañar que haya muchos intentos de reenfocar los modos de entender (nuestro mapa mental) acerca de lo que significa una empresa. Las teorías de gestión, que van ocupando modas temporales en propuestas de asesoramiento, metodologías, congresos y proyectos en las empresas, no cesan de aparecer, pero pasan sin dejar mucha huella. Todos ellos son muy lentos en lograr resultados aplicables. Se necesita la maduración, experimentación y expansión de nuevos conceptos que provoquen la revisión y sustitución de otros conceptos empresariales ya instalados y por eso dominantes en la cultura de la empresa.

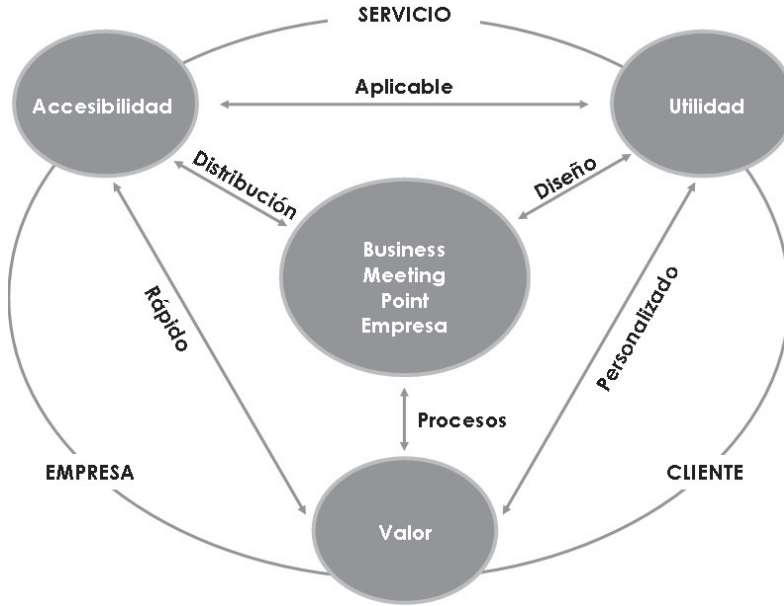
Si nos fijamos, por ejemplo, en la innovación aplicada a los bienes de consumo, la explosión innovadora ocurre cuando llega el momento de la aceptación por todos los actores del mercado de un diseño diferenciado y dominante. No es la funcionalidad la base del éxito, sino la estética, principalmente si ha de ser un objeto que lo exhibimos en público. Este espacio de oportunidades impulsa al desarrollo de las empresas pioneras, luego otras imitan el éxito y así se logra el crecimiento automático del sector. Con los modelos mentales que dan significado al concepto empresa pasa lo

mismo. Hasta ahora la empresa es entendida como un ente hacedor, que transforma cosas desde un flujo físico entrante, para llegar a un producto final saliente. Durante décadas, estos esquemas de pensamiento han sido estos y son distribuidos todavía en la formación universitaria. ¿Quién no conoce y explica la empresa con la clásica cadena de valor de Porter? ¿Quién no emplea una contabilidad de los costes de los recursos en todo proceso de servicio? ¿Pero quién identifica el flujo de conocimiento para generar el valor, o sea, el precio de un servicio? ¿Quién clasifica los atributos de valor que estamos satisfaciendo a un cliente en un proyecto o servicio para iniciar su mejora? Nuestra mentalidad es fabril, manufacturera y tangible y, sin embargo, el futuro está en los intangibles del diseño y la calidad del servicio. Aquí está el cambio que necesitamos, y son muchos cambios mentales a extender para trasladarse desde el proceso fabril al proceso de las ideas, el conocimiento y las relaciones que se apliquen a la organización de las empresas, y transitar desde un lenguaje viejo a un nuevo lenguaje común de entendimiento en el mundo de los negocios.

...Hasta ahora la empresa es entendida como un ente hacedor, que transforma cosas desde un flujo físico entrante, para llegar a un producto final saliente...

Las herencias conceptuales de la revolución industrial están muy arraigadas en nosotros. A pesar de que nuevas tecnologías están transformando los mecanismos de trabajo, comunicación y coordinación entre personas dentro y fuera de las empresas –abriendo la oportunidad a la economía del saber–, nos seguimos aferrando a la cadena de transformación de los objetos materiales para representar lo que es una empresa. La cadena de valor o arquetipo tradicional de la estructura de la empresa que compra, fabrica, distribuye y vende, es una representación parcial que se ocupa de observar solo la transformación física de los objetos. El objetivo es crear productos elaborados para llegar a su distribución por algunos canales. Es una visión de la empresa desde el ciclo de vida del producto, pero ignora todos los aspectos de relación e intercambios de información entre personas, y sobre todo la visión de la empresa como generadora de valor, no solo en el producto, sino en el entorno del problema que resuelve al cliente. La mentalidad dominante es la hacedora, y por eso entiende que se agrega solo valor al producto y no al contexto donde este se aplica. El producto se entiende que es el resultado global de lo que la empresa hace.

La empresa vista como un proceso de transformación física no es la mejor forma de representar los nuevos escenarios de desenvolvimiento, en un marco abierto al conocimiento y mucho más global, donde participan muchos más agentes. Y estos agentes presentan capacidades crecientes en esta trayectoria, que empieza en el hacer y sigue por la prestación de servicios orientados al uso de las cosas. En este nuevo entorno, los atributos de valor estarán más cerca de lo que llamamos solución-servicio, contruidos desde las capacidades de las personas, y muy centrados en la aplicación de la innovación sostenida y en la transformación de la empresa a las nuevas circunstancias.



**Figura 4.2.** La empresa como "Lugar de encuentro".

Los cambios a los que se va a ver sometida la visión de los negocios y las empresas, en este recorrido desde la manufactura a la mentefactura, son diversos y contundentes. Poco a poco irán alterando estos conceptos tradicionales de empresa hacedora y nos irán encaminando a ver la empresa como un lugar de encuentro. Entre ellos (véase Figura 4.2) podemos citar:

...Los cambios a los que se va a ver sometida la visión de los negocios y las empresas, en este recorrido desde la manufactura a la mentefactura, son diversos y contundentes...

- El valor de un producto depende más de la utilidad para el cliente, de la accesibilidad al mismo, de la entrega y del servicio en el uso, que de su fabricación. Esta ya no es tan importante, y el valor del producto o servicio estará sobre todo en los atributos extremos de la cadena de valor tradicional, es decir, en el diseño y en la distribución, que son los que aportan características que valora el cliente, como son la continuidad, la garantía de operación, la rapidez y precisión, el aprendizaje para lo nuevo, todo ello dentro de un espacio de confianza y relación personalizada.
- La compra se hará posiblemente a distancia pero la venta y la distribución serán locales y constituirán el punto de intercambio de valor. El micro-meeting-point es el momento de la verdad, donde el cliente recibe valor y se vincula a su proveedor favorito, en un continuo devenir de relaciones fructíferas. La producción se desplazará lejos, buscando las mejores condiciones para

el producto, pero el servicio será siempre local o personalizado. El sostenimiento de las economías no manufactureras, es decir, la economía de los servicios y de los cuidados se basa en una prestación que no tiene nada que ver con la producción en serie. Los servicios se consumen, y a veces hasta se diseñan, en el momento en que se fabrican, y no pueden ser ni almacenados ni transportados.

- Los costes de comunicación se reducen y son los flujos de información, y no los de los materiales, los que definen una empresa. La logística y la producción serán en el futuro lo que hoy es la contabilidad, solo un medio. Los flujos de información más críticos en la empresa son los que la conectan con los clientes actuales y potenciales, los que se ocupan del diseño del producto en la visión del cliente a futuro, y los que interactúan con el cliente en el corto plazo en el que se intercambia valor.
- La accesibilidad, la rapidez, la personalización, la seguridad y la utilidad son los atributos de diferenciación de los productos y los servicios. La venta no lo es de un producto, sino de un “espacio de solución-necesidad” en la mente de los clientes. Las empresas del futuro que liderarán los sectores serán entidades dedicadas a la mentefactura, no a la manufactura. Las empresas *mentefactureras* obtienen de la información y del conocimiento los recursos para renovarse continuamente, buscando el desarrollo de nuevas soluciones a nuevos problemas.

...Las empresas mentefactureras obtienen de la información y del conocimiento los recursos para renovarse continuamente, buscando el desarrollo de nuevas soluciones a nuevos problemas...

- Y este conocimiento lo es de dos fuentes: la tecnología y el mercado. Quienes sepan trabajar sobre el conocimiento en estos dos dominios podrán dominar los mercados. La cantidad de trabajo que desarrollaremos con el conocimiento y la información se multiplicará con creces, superando al trabajo con cosas físicas. En la actualidad ya lo es de facto, aunque no en nuestros modelos mentales. Se reducirá, por tanto, el trabajo que se ocupa de operar o realizar tareas repetitivas ya conocidas. Las empresas manufactureras –muy automatizadas o manuales– estarán al servicio de las mentefactureras, que serán las que se sitúen en la parte inicial y final de la relación con los clientes. Diseño y servicio son los valores de las empresas del futuro, empresas que compiten por el conocimiento de la tecnología y de los clientes, y por el saber entrelazarlo con ingenio.
- La empresa debe entenderse como un “lugar de encuentro”, que persigue la atención ajena de los diversos agentes (proveedores, clientes, empleados, accionistas...), y no solo como un espacio físico productor de bienes y servicios. La empresa como lugar de encuentro es una malla de relaciones de intercambio de valor interno y externo entre sus diferentes agentes. No existe un

lugar de encuentro, si no es conocido por los que buscan algo y saben dónde encontrarlo. La empresa como lugar de encuentro será conocida en la mente de los clientes y reconocida por los valores y atributos que estos identifican como útiles. Un lugar de encuentro de conocimiento, de oportunidades, de personas, de capacidades y de soluciones que nos vinculan como clientes, empleados, proveedores, accionistas y agentes del entorno con una actividad. Un lugar, sobre todo, donde se acumula una capacidad de resolver problemas concretos, con un sentido práctico de continua innovación. Un lugar de muchos encuentros donde confiamos que lo mejor y más actual está esperándonos para ser utilizado, con la seguridad y profesionalidad que aporta quien sabe de una disciplina técnica o de un tipo servicio.

...La empresa como lugar de encuentro es una malla de relaciones de intercambio de valor interno y externo entre sus diferentes agentes...

La empresa como creadora de un lugar de encuentro de conocimientos no deja de ser otra forma de entender lo que ocurre en una organización que provee soluciones dentro de una gama de productos o servicios. La empresa no es el centro (la tierra lo fue hasta hace poco), sino que contribuye a crear un lugar de encuentro inmaterial que es el verdadero “centro”. Este centro es el espacio de juego activo, diferente y atractivo, donde clientes, empresarios, empleados, tecnología y conocimiento conviven simbióticamente en una zona de soluciones y necesidades que recrean continuamente.

Son ya muchos los ejemplos de empresas que se desenvuelven exitosamente en una economía del conocimiento. Alrededor de estos nuevos núcleos de relaciones, sobrepasan a la empresa hacedora. Lo hacen con el uso de las tecnologías de la información –como instrumentos de competitividad–, adoptan nuevas estrategias basadas en conceptos, están alejados de la fortaleza en la capacidad hacedora, y viven mucho más cerca de espacios de negocio del valor percibido. Estos espacios son un marco de las relaciones, donde la confianza, el conocimiento y la innovación representan los elementos nucleares del porqué de la existencia actual y futura de dicha organización.

Vamos hacia la empresa como lugar de encuentro no tanto físico o empresa extendida en líneas o redes de comunicación, sino más como un polo de conocimiento innovador continuo, dentro de un concepto más amplio que el lugar de encuentro físico. Esta imagen de lo inmaterial y el encuentro de intereses y conocimientos, puede servirnos para ir construyendo nuevos arquetipos de observación y de diseño de las organizaciones, y para aproximarnos un poco más a ese diseño dominante que aún no ha emergido con suficiente claridad.

## MÁS ALLÁ DE LA CALIDAD, NUEVOS MODELOS POR DESCUBRIR

*“Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar  
el resto de mi vida”*

(WOODY ALLEN)

Podemos comprobar con facilidad que la aplicación práctica y cotidiana de los nuevos principios de gestión no está al mismo nivel que la proliferación de sus enunciados en el terreno de lo discursivo. Hoy hablamos profusamente de innovación, del talento de las personas, de su creatividad y motivación, del trabajo en equipo, y cómo no, de las nuevas tecnologías que permiten transformar profundamente los procesos y los negocios.

Pero las preguntas que nos hacemos son: ¿Por qué estamos tan lejos de la aplicación práctica de muchos de estos principios? ¿Por qué no se extienden en las organizaciones? La respuesta tradicional es que hay una natural resistencia al cambio, y ahí nos quedamos. ¿Debería bastar, en estos tiempos de innovación y cambio, con decir de forma conformista que esta barrera es insalvable?, y dejar de indagar por qué repetimos en la praxis una y otra vez lo de siempre, lo que decimos insistentemente que no hay que hacer.

Afortunadamente nuevos conocimientos nos van a ayudar a entender mejor, y con ello a poder actuar con mayor acierto en este gran espacio de confusión. Son las neurociencias que nos acercan y explican mejor el comportamiento individual y, sobre todo, la faceta del comportamiento social de las personas, en distintos espacios de interacción. Los avances en la investigación sobre el despliegue de la inteligencia, en sus diferentes modalidades, y de la inteligencia emocional, nos llevan a entender mejor lo que nos ocurre.

El comportamiento es –y cada vez más confirmado– una respuesta de carácter mucho más automático que lo que suponemos. La consciencia y la inconsciencia juegan sus bazas en un complicado laberinto del que no nos percatamos, y del que se desencadenan nuestras acciones. Pero lo que parece estar cada vez más confirmado es que los esquemas mentales o mecanismos automáticos y adquiridos con el hábito y la educación determinan comportamientos y respuestas a los problemas que resolvemos en lo cotidiano. Neurólogos y educadores pueden ayudarnos a comprender los mecanismos con los que se tejen estos esquemas mentales, que son los que contienen las respuestas semielaboradas con las que abordamos lo habitual, lo que no requiere un proceso reflexivo profundo, lo que está en la inmediatez de la respuesta. Lo llamamos “el día a día”. Es lo que nos ocupa el tiempo y es lo que es realizado con la suficiente velocidad porque necesitamos ser eficientes. Pensar no es eficiente, por el tiempo que ocupa, y no podríamos vivir si cada acción requiriese una reflexión y una decisión previa. Nos dicen que no estamos hechos para pensar lo que percibimos cada vez, sino para responder rápido, de acuerdo con lo aprendido y reduciendo al mínimo el tiempo de procesado aplicado a cada situación.

La educación –en un sentido amplio– aporta los mecanismos de creación de hábitos que contienen la mayor parte de nuestra respuesta cotidiana. Este capítulo no pretende continuar hablando sobre educación, sino sobre los tipos de hábitos que harían excelente a una persona en un espacio socioprofesional futuro hacia el que queremos orientar a las personas. Lo que nos dicen los educadores es que hay dos tipos de hábitos: aquellos que provocan la generación de iniciativas o respuestas ante una situación concreta, y aquellos otros esquemas que se encargan de elaborar y juzgar a través de criterios preexistentes y determinan las opciones elegidas. Ciertos esquemas son creadores de opciones, los de pensamiento, y otros esquemas son de selección de opciones, los de acción. A veces usamos solo unos –por ejemplo, al elegir el transporte para ir al trabajo, adoptamos solo criterios de selección– y otras los dos, de forma encadenada –por ejemplo, cuando diseñamos cómo organizar las vacaciones–.

Nuestras respuestas a un estímulo que nos provoca acción son muy dispares en función de nuestros esquemas mentales. Poniendo un ejemplo sencillo; cuando detectamos un fallo en la manilla de una puerta de un servicio médico donde hay pacientes, podemos hacer cuatro cosas: no ocuparnos de nada y dejarlo igual, buscar el teléfono de mantenimiento y avisar, decírselo a un compañero cercano al que le afecte más este tema y, por último, intentar arreglarlo, si se trata de algo simple que en nuestra casa también lo haríamos. ¿De qué depende elegir un camino u otro? La respuesta es que depende de los esquemas mentales que se poseen. Estos esquemas mentales crean las opciones y eligen la más favorable, y esto lo hacemos de forma automática.

Siguiendo el caso anterior, la respuesta dependerá mucho de qué persona enfrenta la situación. Una persona con una formación y práctica en sistemas de calidad buscaría resolver el tema a través del envío formal de una deficiencia a los responsables de mantenimiento. Si no existiera tal sistema, reivindicaría y defendería su rápida incorporación. Esto es lo que siempre pasa cuando se incorpora una persona en una organización, proveniente de otra con diferentes esquemas mentales. Quien no es tan sensible a la calidad formal y da mucha importancia a lo que les ocurra a los demás, o a los pacientes en este caso, procurará resolverlo directamente, si es simple el problema, con la herramienta de su coche si está a mano. Pero si tiene poca empatía con los demás, es muy posible que ignore el problema, si no le afecta directamente a él.

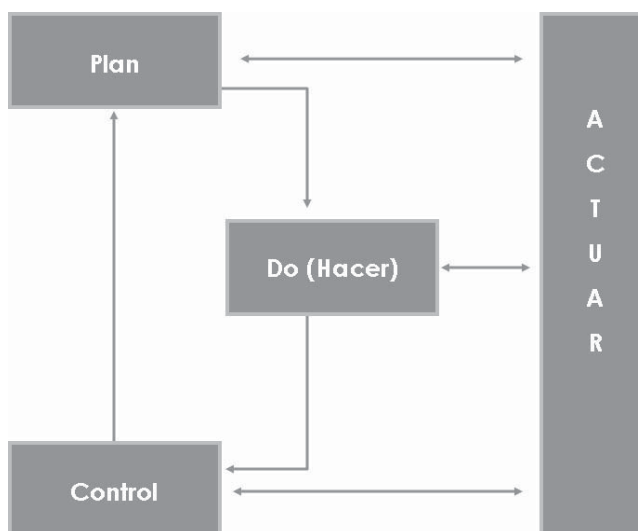
Los comportamientos son muy distintos según cómo piensen o cómo entiendan los problemas quienes se enfrentan a ellos. Para aportar a esta reflexión una pequeña luz, aunque sea muy parcial, merece la pena explorar cuáles son los modelos mentales más establecidos con los que educamos a las personas en las empresas y organizamos los procesos. Vamos a interpretar estas formas de responder a través de los esquemas mentales y reflexionar también sobre su importancia en algunas situaciones nuevas, las vinculadas con el conocimiento y las relaciones interpersonales, hoy cada vez más relevantes en las organizaciones. Seguramente los que han sido los modelos mentales hasta hoy dominantes en la visión empresarial son a la luz del futuro insuficientes, y no tanto inadecuados. Y son insuficientes, porque se introducen nuevas variables en la empresa referidas a los intangibles del conocimiento y a

las propuestas de valor para las personas, que no se pueden tratar fácilmente con las reglas habituales de gestión.

...Los comportamientos son muy distintos, según cómo piensen o cómo entiendan los problemas quienes se enfrentan a ellos...

¿Pero cuáles podríamos decir que son los modelos y las reglas de gestión dominantes? Los significados que han llegado a ser aceptados y aplicados de forma colectiva en la gestión de las organizaciones son los principios de la calidad y la orientación al cliente. Esto es algo evidente y es el camino habitual que siguen las transformaciones organizativas más frecuentes en las empresas. Las empresas han interiorizado muchos de los principios de la calidad, asociándolos con la visión cíclica de los fenómenos empresariales, y también la vinculación de esta calidad con la visión del cliente como orientador de la cadena de procesos.

El ciclo PDCA (Planificación, Ejecución, Control, Mejora) (véase Figura 4.3), que sintetiza esta idea, se ha incorporado perfectamente en la visión tradicional de una empresa estructurada, donde los que planifican y controlan constituyen el rol de dirección, y quienes realizan y mejoran constituyen el rol de trabajadores. Estos conceptos conectan bien con la planificación por niveles, con los sistemas presupuestarios, con el establecimiento de objetivos y con la optimización continua de recursos, siendo medidos a través de las tradicionales herramientas presupuestarias y de indicadores económicos. Las empresas también han interiorizado la importancia del cliente y del mercado como los ejes de su sostenibilidad, y han desplegado sistemas más o menos continuos y eficaces para medir la calidad de los productos y servicios que prestan a aquéllos.



**Figura 4.3.** Ciclo de los procesos (PDCA).



Ambos instrumentos, calidad de gestión y calidad percibida por los clientes, son sólidas estructuras de pensamiento con unos significados precisos, que se han dotado de múltiples herramientas y que se han colectivizado en el espacio común de la gestión empresarial.

Todo esto sería suficiente si el entorno empresarial fuera estable o con cambios lentos que permitieran una evolución previsible y controlable. Pero esto no es así, sino que en la actualidad aparecen nuevas situaciones donde la competitividad se fundamenta en otras variables menos tangibles, donde el talento y la tecnología aplicados al diseño del producto y del negocio pueden alterar radicalmente las variables de valor y coste, y en definitiva, el sostenimiento de la empresa. Cuando las personas son los protagonistas de la empresa y el conocimiento es la base de la competitividad, los instrumentos tradicionales se hacen insuficientes. Los trabajos empiezan a ser muy diferentes de la tarea repetitiva para la que los modelos de medida y planificación aseguraban un suficiente control y mejora continua de los mismos. Si contemplamos la realidad del trabajo en la empresa, podemos apreciar que en cada puesto de trabajo se hacen tres tipos de tareas: creativas, repetitivas y relacionales. Y en dos modalidades diferentes de ejecución: individual o colectiva (véase Figura 4.4). Estos tres tipos de tareas no pueden organizarse con esquemas mentales idénticos y, menos aún, con un ciclo mental como el PDCA propio de procesos sistemáticos, repetitivos y basados en medidas estables de recursos, tiempos, costes y resultados.

...Cuando las personas son los protagonistas de la empresa y el conocimiento es la base de la competitividad, los instrumentos tradicionales se hacen insuficientes...

Tipos de Tareas	Individual	Colectiva	Modelo
▪ Creativa	●	✕	IDEA
▪ Repetitiva	●	●	PDCA
▪ Relacional	✕	●	ACEP

Figura 4.4. Ciclos mentales básicos.

El ciclo PDCA es muy eficaz en espacios planificables y pierde su eficacia en entornos donde lo previsto casi no existe, donde lo que se pretende obtener es nuevo, y tampoco donde la personalización y la relación interpersonal determinan la eficacia de los resultados.

El ciclo PDCA representa un esquema mental basado en una secuencia sistemática de mejora frente a situaciones cíclicas, repetitivas, con márgenes de desviación reducidos y donde los estándares de medida o indicadores están consolidados. Si nos fijamos, las tareas creativas (conocimiento) y relacionales (entre personas) no encajan en estas condiciones, y por ello no son gestionables a través de este modelo universal. Si lo hacemos, estamos deformando la naturaleza de dichas actividades, a favor de sus sistemas de medida y evaluación. Esta decisión, muy frecuente por cierto, nos lleva a forzar conceptos y a imponer exigencias, que no hacen sino deteriorar los posibles resultados que de dichos procesos podemos esperar, y que van a ser cada vez más importantes.

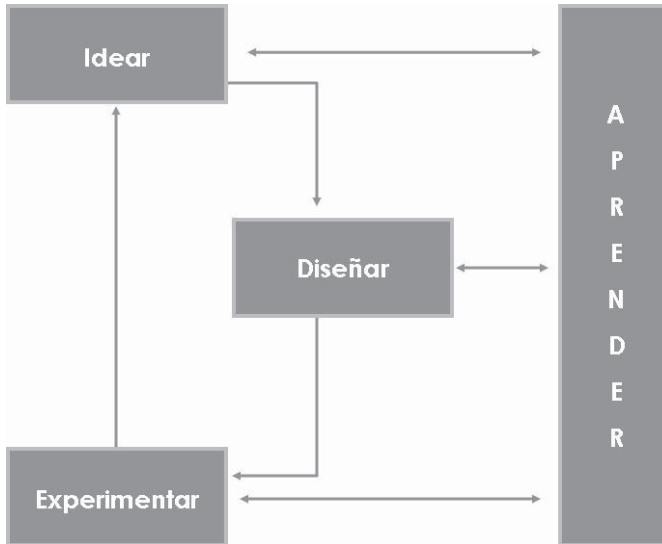
Cuando amoldamos los procesos a esquemas que no les son adecuados, los diseños son deficientes y la ejecución no es mejorable. Queremos moldear y medir con herramientas inconsistentes con la situación que vamos a afrontar. ¿Pero cuáles son los modelos equivalentes al PDCA para los procesos creativos o de relación? ¿Deberían existir? Lo cierto es que hoy no empleamos nada equivalente al PDCA para dichos procesos y quizás merezca la pena hacer un esfuerzo por descubrir otros modelos o esquemas mentales que nos sean de utilidad. Podemos, tal vez, intentarlo tras analizar las características propias de las actividades referidas a lo creativo y a la relación, y establecer ciertas pautas equivalentes al PDCA para los procesos repetitivos.

...Cuando amoldamos los procesos a esquemas que no les son adecuados, los diseños son deficientes y la ejecución no es mejorable...

La actividad creativa es de naturaleza individual, aunque la puesta en común de los resultados individuales en procesos relacionales los enriquece, complementando las soluciones y haciendo del proceso creativo en equipo una fuente inagotable de resultados híbridos y sugerentes. El ciclo de gestión de los procesos creativos lo podemos representar con el ideograma IDEA (véase Figura 4.5). Este nuevo esquema sirve para encarar la creación de lo nuevo, lo que no existe. Para buscar la solución a un problema de cualquier tipo, hay que desplegar este ciclo, que parte del proceso reflexivo individual para, tras la ideación de lo posible, configurar un diseño que, experimentado suficientemente y corregido sucesivamente, dé lugar a una solución viable.

El proceso de diseño está envuelto en un aprendizaje continuo a lo largo de su desarrollo, en tanto que la experimentación de lo nuevo nos reporta información valiosa para discriminar lo que funciona y lo que no funciona, y así aprendemos. El ciclo IDEA contempla el pensamiento convergente y divergente, sirve para aprender y para desarrollar el conocimiento vía la ideación y la experimentación. Este recorrido mental en las tareas de lo creativo tiene sus serias incompatibilidades con ciertas prácticas de gestión habituales propias del PDCA, que a veces tratamos de imponer sin éxito a los procesos del pensamiento. Nos referimos, en particular, al intentar hacer de lo creativo una tarea planificada, a la regulación del tiempo de pensar, al intento de planificación y valoración del esfuerzo horario en lo creativo, y aún más

en cuanto a su valoración cuantitativa de los resultados esperados. Los procesos creativos no entienden de estándares, de reglas precisas, ni de plazos y dependen sobre todo del entorno social, de la libertad de acción, de la confianza y del flujo de ideas e información útil que circula entre las personas.



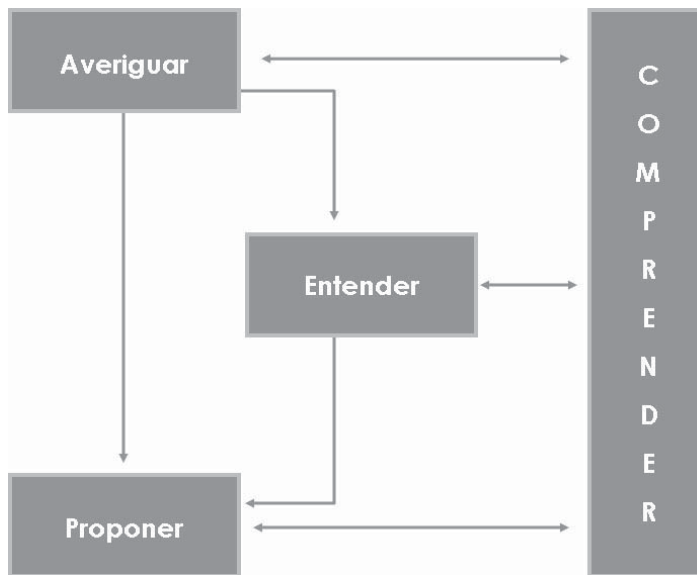
**Figura 4.5.** Ciclo de los procesos creativos (IDEA).

El otro tipo de actividad que requiere de una gestión específica distinta del PDCA es la que corresponde a las relaciones entre personas. La empatía, la generación de confianza y los espacios de cooperación se rigen por otros esquemas mentales. Estas actividades de relación forman la parte esencial de muchos oficios como la educación, la atención de la salud, la venta simple y compleja y muchos otros servicios especializados prestados de persona a persona. Sabemos que esta es la parte de la economía que más crece en los países desarrollados, y que requiere de otro tipo de competencias y recursos. La variable que evalúa las percepciones de las personas no es planificable ni estándar. Lo que impide que acertemos con el uso del PDCA para estas actividades es que no son predecibles. La gran incertidumbre de estos procesos se fundamenta en la diversidad de las características de las personas y en los distintos modos de recibir y percibir cualquier información o propuesta desde otras personas. Los diálogos, las conversaciones, las percepciones y las propuestas que se encierran en las relaciones interpersonales no son ni estándares ni son previsibles en sus contenidos, ni en su intensidad ni en su duración. Se construyen en cada instante y no sirven los estudios analíticos de grandes volúmenes de personas. La estadística que busca características universales debe dar paso al diálogo en la gestión de la calidad de las interacciones humanas.

Los procesos de relación con personas no pueden ser estandarizados, como aquellas tareas operativas que, siendo repetitivas, tienen un comportamiento altamente

previsible. La relación con personas y los procesos de venta y de prestación de servicios personalizados requieren actitudes, aptitudes y conocimiento para recorrer un ciclo rápido de conversación, diálogo y solución con valor. Este ciclo ACEP (véase Figura 4.6) se basa en la escucha activa, y en la función interpretativa basada en el conocimiento. Se trata de entender con el conocimiento para comprender desde la empatía. Este ciclo se completa para llegar, tras las iteraciones necesarias, a una propuesta de valor. Todo ello dentro de una actitud de comprensión de los problemas y las situaciones ajenas, desde la óptica de quien presta los servicios.

...Los procesos de relación con personas no pueden ser estandarizados, como aquellas tareas operativas que, siendo repetitivas, tienen un comportamiento altamente previsible...



**Figura 4.6.** Ciclo de procesos relacionales (ACEP).

Más allá de la calidad PDCA hay otros modelos, como los citados IDEA y ACEP, para dar respuesta a las nuevas actividades críticas de las organizaciones, como el aprendizaje y la relación personal. Ya sabemos que se necesitan con urgencia en la mayoría de las empresas de nueva gestión, cada vez más, donde las personas son las que crean valor con su creatividad, su conocimiento y con sus deseos, operando en un espacio de trabajo donde lo repetitivo no será el componente de mayor valor en la producción de bienes y servicios. Los procesos y trabajos creativos, y los de relación y servicios interpersonales, requieren otros modelos más allá de la calidad, con los que deberemos construir procesos eficaces. La aplicación complementaria e inteligente de nuevos esquemas, en función de la naturaleza de los procesos, de al-

guno de los tres ciclos IDEA, PDCA o ACEP, o de una adecuada combinación de los mismos, puede mejorar las pautas de los diseños organizativos. Estos procesos del conocimiento y de las relaciones no se suelen diseñar y representar en los sistemas de calidad. En una época de cambios de significado de la empresa, donde creatividad y relación interpersonal son los aspectos emergentes para el desarrollo de los procesos de valor, deberemos emplear nuevas herramientas para el diseño de los procesos.

Este terceto de esquemas mentales se configura como un paso adelante para salir de los modos rutinarios de la gestión y de la acción organizativa tradicional. Pero en la actualidad hay aún más ingredientes en la escena de las empresas, que dan que pensar si estos tres esquemas son suficientes o si resuelven bien los retos de diseño y operación de las empresas del futuro cercano.

Los dos nuevos retos a los que se enfrentan las empresas son los derivados de la complejidad y de la velocidad de respuesta a los cambios. La complejidad va incorporada al aumento de valor de los que hacemos. Ya nada se puede hacer de forma aislada y necesitamos cooperar entre muchos. Y la velocidad requiere flexibilidad, cambios, innovaciones y capacidad de construir permanentemente el futuro. Pensamos que estos requisitos deben dar lugar a disponer de nuevos esquemas mentales que enriquecen los anteriores y se ocupan de la complejidad, lo nuevo y la orientación al futuro.

...Los dos nuevos retos a los que se enfrentan las empresas son los derivados de la complejidad y de la velocidad de respuesta a los cambios...

No cabe duda de que estamos en momentos de cambio, y para que estos se puedan abordar con garantía, será necesario hacerlo a través de las capacidades personales de abordar la complejidad, la velocidad y el diseño de lo nuevo. Estas son capacidades que inciden en las formas de responder a la nueva realidad. La complejidad creciente es debida a la gran interacción entre los sistemas tecnológicos y sociales, y a las grandes interdependencias de procesos que existen entre agentes muy distantes y desconocidos. Dependemos de quien no conocemos, y esto genera un alto riesgo de inoperatividad, por las consecuencias a problemas desconocidos en origen y en los que somos incapaces de intervenir. Complejidad y dependencia son dos ventajas de cara a la eficiencia, si se sabe cooperar, pero son a su vez grandes limitaciones ante fallos sistémicos respecto a la autonomía personal y local.

...Complejidad y dependencia son dos ventajas de cara a la eficiencia, si se sabe cooperar, pero son a su vez grandes limitaciones ante fallos sistémicos respecto a la autonomía personal y local...

La segunda variable importante en el cambio es la velocidad de los acontecimientos, seguramente aventada por los medios tecnológicos que difunden información. Esta aceleración de los acontecimientos nos impone incorporar nuevas formas de pensar en relación con lo nuevo y con la proyección a futuro de las decisiones. No

cabe duda de que los esquemas mentales de la terna anterior, que estaban asociados con lo estático y continuo, son ahora a su vez insuficientes. La complejidad, la velocidad, lo nuevo y la orientación al futuro reactivan la necesidad de pensar más dinámicamente y en un entorno de mayor incertidumbre. Si, como ahora se dice, los estudiantes tienen que aprender a resolver lo que no saben, seguramente tendrán también que adoptar habilidades genéricas orientadas a lo complejo, a lo nuevo y a lo imprevisible o futurible.

Vistas así las cosas, nos enfrentamos a otros tres nuevos ciclos del pensamiento. Pasamos de tres a seis, al sexteto de las habilidades del profesional del futuro. Volvemos a decir que más allá de la calidad, del aprender y de la relación interpersonal de lo estable, existen otros tres ciclos mentales referidos a lo nuevo, al futuro y al equipo abierto para la complejidad.

Hoy parece que la innovación se ha convertido en la varita mágica de la competitividad. Sin duda es un instrumento imprescindible a fomentar por encima de lo que habitualmente se hace. No es fácil ejercer esta disciplina en su justa medida, en equilibrio con lo actual y en la dirección adecuada. La innovación es otro ciclo mental que se alimenta de la novedad, del interés por lo nuevo y útil, para alguien que está dispuesto a apreciarlo y pagarlo como valioso.

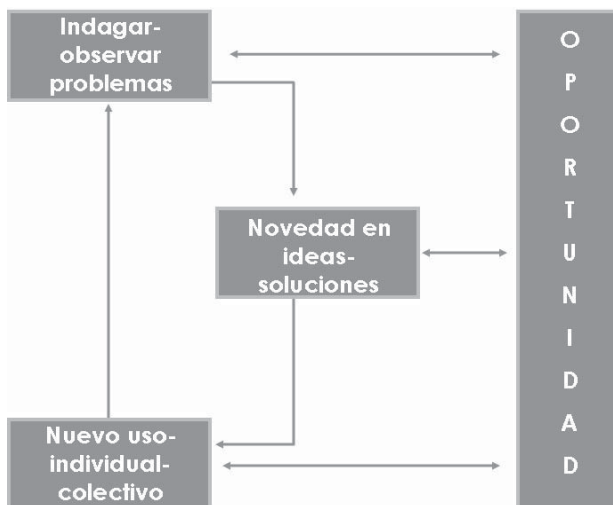
El ciclo INNO: Indagar-observar, Nueva idea-solución, Nuevo uso –individual o colectivo–, y Oportunidad –como objetivo a mantener vigente–, sintetizan esta idea de ciclo metal que se debe incorporar a la forma de pensar ante lo inexistente, pero que puede ser. Aún pensamos en innovación como algo vinculado a un nuevo producto o a un nuevo servicio, pero el concepto de innovación debe ascender para situarse al nivel de una oportunidad. Entender la oportunidad como un constructo complejo y vivo en un espacio no existente, es el enfoque correcto. Si entendemos que innovar es construir oportunidades que sean sostenibles, veremos que nuestra visión se amplía. Una oportunidad lo es, si se pueden garantizar unos retornos de recursos superiores a los que hemos de invertir para hacerla funcionar. Ese producto o ese nuevo servicio, que citamos como innovación, no es sino una parte de la oportunidad alimentada con otras condiciones, como son las necesidades de los futuros usuarios, los modos de hacer llegar al mercado tales productos, la sostenibilidad de los flujos económicos, la logística de materiales y de los servicios.

...Entender la oportunidad como un constructo complejo y vivo en un espacio no existente es el enfoque correcto...

La innovación no lo es si no hay un uso de lo nuevo, y si no hay nada nuevo que sea usado por alguien. Aunque la creatividad es una parte de la innovación, le otorgamos demasiada importancia en detrimento de otras actitudes, como son las de indagación y la observación inteligente de lo externo. Las grandes innovaciones están esperándonos tras el descubrimiento de problemas graves, sentidos por muchos, y de respuesta tradicional y condicionada a perpetuarse por ese “así se ha hecho siempre”.

Lo maduro permanece en el tiempo, modernizándose poco a poco, o si no es así, es abandonado o sustituido por formas significativamente nuevas y mejor pensadas dentro de ciertas tendencias sociales de gran arraigo.

El ciclo INNO (véase Figura 4.7) se complementa bien con el de la calidad. La innovación confluye con la calidad en la mejora de los procesos y en su optimización permanente. Este doble equilibrio entre sostener lo existente y arriesgar en lo nuevo, conduce, si se integran bien ambos modos de hacer, a una renovación continua y bien orientada de la empresa. Estos dos ciclos, PDCA e INNO, son los que contemplan conjuntamente la gestión de los procesos y los proyectos en la empresa del futuro. Todos, directivos y colaboradores, deben trabajar en procesos y en proyectos, en una dinámica de perfeccionamiento y renovación continua de la empresa.









**Figura 4.7.** Ciclo de los procesos nuevos (INNO).

Pero introducir la innovación lleva a introducir los otros dos ciclos mentales, porque la innovación requiere futuro, es decir, visión de lo deseable, y porque la innovación entraña apertura y complejidad para combinar lo distinto. Es por ello que vamos a introducir dos nuevos ciclos mentales: el ciclo del equipo –TEAM–, para resolver lo complejo entre varios, y el ciclo del futuro –WISH–, donde construir los deseos individuales y colectivos. Así lo nuevo se verá enmarcado en la necesidad de combinar los saberes y habilidades de otros y, sobre todo, en componer un sentido de orientación al futuro de las personas, de las organizaciones y de la sociedad. No cabe duda de que el conjunto de estos tres nuevos ciclos se orienta hacia el despliegue de oportunidades de valor para quienes participan en ellas. Son los ciclos de las oportunidades.

Si contemplamos la realidad del trabajo en la empresa, podemos apreciar que en cada puesto de trabajo también se hacen tres tipos de tareas de cara al futuro: las que orientan los rumbos y diseñan expectativas a lograr, los proyectos de cambio que materializan elementos de dichas expectativas, y las interacciones de equipos

internos y externos para crear intersecciones novedosas de conocimiento nunca bien explotadas. Y también en dos modalidades diferentes de ejecución: individual o colectiva, del mismo modo que veíamos los ciclos mentales básicos correspondientes a lo estático (véase Figura 4.4). Estos tres tipos de tareas no pueden organizarse con esquemas mentales estáticos y menos aún con un ciclo como el PDCA, propio de procesos sistemáticos, repetitivos y basados en medidas estables de recursos, tiempos, costes y resultados.

Tipos de Tareas	Individual	Colectiva	Modelo
▪ Futuro			<b>WISH</b>
▪ Proyecto			<b>INNO</b>
▪ Complejidad			<b>TEAM</b>

**Figura 4.8.** Ciclos mentales para la velocidad y complejidad.

El ciclo PDCA es muy eficaz en espacios planificables y pierde su eficacia en entornos donde lo previsto casi no existe, o lo que se pretende obtener es nuevo. Aquí opera bien el ciclo INNO. Si nos fijamos, las tareas creativas (IDEA-conocimiento) y relacionales (ACEP-entre personas) no incorporan la dinámica inherente al futuro y a la complejidad. Para esto están los ciclos WISH, que nos abren la orientación al futuro y el ciclo TEAM que asume la diversidad y la complejidad relacional entre varios, en el trabajo en equipo, que los sitúa como los espacios de trabajo habituales (véase Figura 4.8). El ciclo WISH es, a su vez, el ciclo guía del aprendizaje y sirve para enmarcar el objetivo del ya citado IDEA. El ciclo TEAM (multipersonal) se ocupa de armonizar y dar sentido al ciclo ACEP (interpersonal), amplificando el campo de actuación, llegando al caso de optimizar equipos, que son siempre espacios complejos de relaciones. Visto así, contamos ahora con seis ciclos mentales (véase Tabla 4.1) que se corresponden con las habilidades inherentes de los profesionales del futuro y de las empresas del futuro. Todos son necesarios y cada equipo humano en búsqueda de un logro colectivo, o misión empresarial, se ha de dotar de los elementos que le sean imprescindibles para su cometido.

Aunque no se cita mucho en la gestión empresarial, hay un estimulador fundamental del comportamiento humano –individual y colectivo– que es el deseo. Nacido de diversas dinámicas personales y sociales, configura un foco orientador de las acciones o de las intenciones. El deseo está inserto en un ciclo muy importante que completa los demás; es el ciclo WISH, el de los deseos. La actividad del pensar

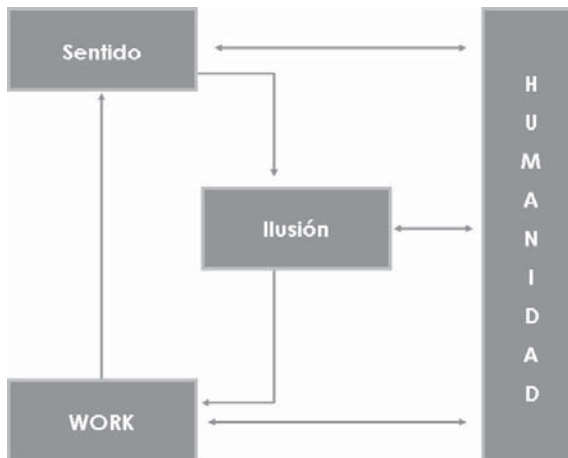


no es libre, sino que está encauzada por los deseos. La gente cree sobre todo en lo que desea. Este espacio de expectativas de la gente conduce el desarrollo de los elementos intangibles del presente y del futuro, en tanto que genera, por una parte, el interés sobre qué es necesario aprender y, por otra parte, establece los parámetros para evaluar si lo que se hace está bien o mal orientado.

**Tabla 4.1.** Los seis ciclos mentales.

CONTENIDOS	PRESENTE	FUTURO
Intangibles/deseos	IDEA	WISH
Procesos/proyectos	PDCA	INNO
Relaciones/emociones	ACEP	TEAM

Estamos en el territorio de la inteligencia proyectiva, que es la que pretende idear un futuro deseable, para luego acometer la construcción de los caminos necesarios para alcanzarlo. Los deseos –que son de naturaleza individual–, cuando se ponen en común –por diferentes métodos y técnicas–, contribuyen a crear una visión de la empresa. La visión compartida es el instrumento más potente que traslada la energía personal a la dinámica empresarial o de la de cualquier otro colectivo humano.



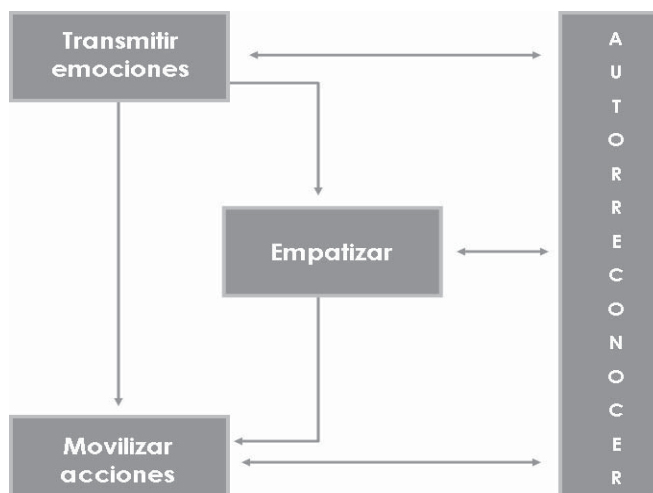
**Figura 4.9.** Ciclo de los procesos futuribles (WISH).

Este ciclo mental de los deseos se construye en la interacción de cuatro elementos que son *work* (el trabajo como acción), la ilusión, el sentido orientador y la humanidad. Podemos decir que el ciclo WISH (véase Figura 4.9) es el guía o estimulador de todos los demás, ya que da sentido a las motivaciones y orienta la acción para el logro. El ciclo WISH está entroncado con los valores y principios de pertenencia a un proyecto social, que puede ser la empresa, o cualquier otro. Sabemos que los principios de

motivación pasan por escalas de prioridad, donde los de supervivencia, los sociales y los de autorrealización ocupan posiciones ascendentes. Este ciclo está vinculado con todas las facetas de la motivación, que son las determinantes de los multiplicadores del rendimiento y de la capacidad de emprender y resolver con dirección y energía ante las dificultades. Estos dos aspectos –la motivación y la capacidad– tienen un gran impacto colectivo y positivo en la sociedad y en los equipos, y determinan la energía aportada para el sostenimiento de las acciones necesarias para alcanzar una meta.

Y por último, y no menos complejo, está el ciclo de los equipos o de la interacción grupal constructiva. Este ciclo se construye sobre el ciclo ACEP que requiere la comprensión del otro como individuo. La interacción de los ciclos ACEP de varios individuos permite construir el ciclo TEAM. Todos sabemos que la capacidad de procesar de forma eficiente activos intangibles en grupos de personas es la capacidad empresarial por excelencia en los tiempos de la competitividad y del crecimiento del valor producido.

El ciclo TEAM (véase Figura 4.10) se compone de cuatro facetas, que son: transmitir emociones que expresen intenciones; empatizar de forma complementaria a las capacidades de cada uno; movilizar las capacidades de cada uno en la acción que conduce al logro; autorreconocer las virtualidades de los otros. Este ciclo se corresponde con una disciplina bien estudiada, como es el trabajo en equipo. Los principios de complementariedad, visión compartida, plan de acción, y responsabilidad colectiva son mecanismos imprescindibles para poder abordar problemas complejos. Las capacidades y el rendimiento de los equipos, cuando estos se consolidan, superan con creces las previsiones más optimistas. Pero esto solo ocurre cuando los otros cinco ciclos mentales están operativos y bien aplicados.



**Figura 4.10.** Ciclo de los equipos (TEAM).

Los equipos de mejora apoyan con su capacidad los ciclos PDCA cuando nos referimos a procesos en el mundo de la calidad. Y también son imprescindibles cuan-

do se trata de acometer cosas nuevas a través del ciclo INNO, es decir, cuando nos referimos a los equipos de proyecto. Aunque su estructura y modo de operar no es el mismo, en ambos casos –procesos y proyectos– las dinámicas de equipos bien organizados se hacen imprescindibles.

Decíamos en el origen de esta reflexión sobre los ciclos mentales, que necesitamos educarnos en esquemas de pensamiento que nos hagan más eficientes para nuestras respuestas a los problemas cotidianos. Esta capacidad de responder bien se refiere no solo a la velocidad de respuesta, sino sobre todo a la adecuación entre lo que proponemos hacer y los modos de operar que usamos para ello. Ser flexible y capaz de aplicar con naturalidad estas seis herramientas no es fácil. Pero dominar solo una –que es lo habitual– tiene el peligro de usarla en todas las circunstancias, con lo que cometemos graves errores.

Para ser mejores profesionales tenemos que aumentar nuestra capacidad de manejar diferentes instrumentos en diferentes situaciones. Debemos ser conscientes de que una sola forma de desplegar los mecanismos para entender y actuar en la realidad dispar es una carencia que nos conduce a graves errores. Lo podemos apreciar constantemente en muchos espacios públicos y privados. No podemos abrir los espacios de innovación educativa con la exclusiva mentalidad de los procesos de calidad que evitan experimentar. La calidad busca formalizar procesos evitando la diversidad. La calidad es un modo de pensamiento convergente y la innovación es un proceso divergente, al menos en la fase inicial de creación de cosas nuevas. Con los espacios de aprendizaje y planificación pasa lo mismo. Nos empeñamos en establecer programas educativos muy cerrados y precisos en los contenidos, cuando los espacios mentales de los alumnos son dispares, y en ellos es donde hay que encajar los nuevos contenidos. Necesitamos un ciclo personal como ACEP para educar de manera eficaz. Los espacios WISH (deseos) de cada alumno son muy distintos, y por ello tenemos que hacer funcionar el ciclo ACEP de la personalización, para disponer de buenos sistemas de formación.

Podríamos decir que en cualquier proceso complejo están presentes todos estos modelos de organizar y estructurar los recursos, las decisiones y las acciones. Tendremos que entrenar, educar, aplicar, interiorizar esos ciclos, estudiar sus modos de ser insertos en lo cotidiano. Adquirirlos y aplicarlos forma un ejercicio de desarrollo de una cultura abierta al cambio y al futuro del trabajo en colaboración construido sobre el conocimiento.

Si cambian las circunstancias, deben cambiar los instrumentos de gestión y de respuesta a los cambios. Estos requieren diseñar, evaluar y acompañar ideas y soluciones que construyan oportunidades. Parece que para ello necesitamos nuevos modos de hacer y de enfocar las actividades. Estas seis u otras herramientas del comportamiento humano serán piezas de las capacidades y de las competencias operativas de los profesionales de éxito en empresas que sepan ser sostenibles, adecuándose a nuevas circunstancias. Estos ciclos mentales son algunos de los pilares de la nueva mentefactura –el trabajo que viene–, a la que dedicamos estas líneas.

## EL ESPACIO SOCIAL DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

*“La gente creativa rara vez necesita ser motivada. Poseen su propia pulsión que les mantiene alejados del aburrimiento”*

(DONALD TRUMP)

Entre las muchas maneras de entender la innovación y sus implicaciones en el desarrollo empresarial, vamos a referirnos en este punto al entorno en el que surge la innovación. Nos referimos al espacio físico y, sobre todo, al mental y de interacciones personales, que son el origen del flujo de información, deseos, necesidades y conocimiento. Este contexto es un factor necesario, aunque no suficiente, para ver emerger la innovación y sobre todo consolidar en la empresa una dinámica nueva y necesaria para innovar. Hemos dicho que la innovación es el encuentro afortunado de los problemas y el conocimiento, y que esto ocurre en un espacio social de personas. ¿Pero cómo es este espacio social? ¿Qué características debe reunir? ¿Puede no existir?

La existencia o no de este espacio social innovador es determinante para que el proceso innovador nazca y lo nuevo pueda desarrollarse en él. Ese doble espacio, físico y sociológico, en el que ocurre esa conjunción creativa e impulsora de la acción de cambio, es siempre singular; en cada organización es distinto y con ingredientes característicos. Su creación y sostenimiento requiere de una preparación y un cuidado permanente, y por lo general estas actividades no están generalizadas en las prácticas habituales de las organizaciones tradicionales. El espacio social de innovación reúne una serie de características sociales, físicas y psicológicas, entre las que cabe citar:

- *La accesibilidad a la información y al conocimiento es muy alta.* Es fácil acceder a otras personas en un marco de confianza, entre quienes el conocimiento se difunde y comparte con facilidad. La comunicación en cualquier dirección es directa y se autorreconocen las capacidades y habilidades entre las personas.
- *Una alta visibilidad de lo que se desea lograr.* Está claro para todos los participantes dónde están los objetivos y de qué forma se pretenden lograr. Se conocen nuestras posiciones, fortalezas y carencias a nivel personal y colectivo, así como el camino para avanzar en lo que hay que corregir y construir.
- *El contacto externo es múltiple.* Toda la organización tiene vinculaciones con el exterior y se palpa de cerca la problemática del entorno formado por clientes, prospectos, proveedores, prescriptores y otros agentes sociales. La actividad innovadora contempla el exterior como punto fundamental de referencia, sobre el que resolver problemas.
- *La flexibilidad para adecuarse a las circunstancias es máxima.* No predominan posiciones cerradas y fundamentadas en los principios internos de la organización para resolver cualquier tipo de situación. La adaptación a las condiciones externas es máxima, y se intercambian con facilidad roles y niveles de responsabilidad.

- *Existe un uso avanzado de información.* Los sistemas de información que permiten compartir información y acceder a los datos de gestión están dotados de capacidades de análisis, de simulación y evaluación de alternativas. Estas capacidades están basadas en una alta calidad y uso compartido de los procesos de la organización.
- *El reconocimiento de la labor innovadora es nítido.* Los mecanismos sociales que identifican el valor de las aportaciones y de los trabajos para el progreso de la innovación están consolidados. La promoción se vincula de manera directa a la creación de nuevas iniciativas, con éxito o sin él.
- *La adquisición de conocimientos constituye un objetivo específico.* La vinculación del conocimiento adquirido del exterior con su despliegue innovador en el interior, es reconocida a través de la asignación de recursos valiosos a estos fines. La actividad innovadora de diseño, producción y servicio está directamente vinculada a las iniciativas de capacitación de aquellos que las ejecutan. La función de soporte y asesoramiento interno está diseñada para que se produzca un incremento del flujo de conocimiento en el quehacer cotidiano.

El espacio social de innovación en la empresa tiene también su faceta física. Esta afecta a la distribución adecuada de los espacios físicos y a la disponibilidad de los espacios electrónicos compartidos. La existencia de un espacio de innovación reside en una conjunción de condiciones físicas de ambiente, de reglas de gestión de la información y de nuevos principios de relación interpersonal. Este espacio social de innovación crea condiciones para un mejor flujo interno del conocimiento. Hace que este, como materia prima, cristalice en ideas viables que, en su concreción, alcancen al mercado en productos, servicios o modelos de negocio que aporten diferenciación. El espacio social de innovación es un catalizador imprescindible para la necesaria reacción constructiva en el encuentro de problemas y conocimientos, dando lugar a oportunidades innovadoras.

...La existencia de un espacio de innovación reside en una conjunción de condiciones físicas de ambiente, de reglas de gestión de la información y de nuevos principios de relación interpersonal...

Este contexto se ha tenido poco en cuenta en las organizaciones. Hasta hace unos días hablar de innovación era, sobre todo, referirse al presupuesto de I+D que aplicaban a la investigación las empresas y los países, y a los resultados obtenidos de dicha aportación de recursos en forma de patentes tecnológicas. Esta contabilidad, que afecta a una parte muy reducida de la población, científicos e investigadores –que son entre un uno y un cuatro por mil de la población de los países desarrollados–, deja de ser el foco exclusivo de la nueva y necesaria forma de entender, cultivar, fomentar y medir la innovación.

Nos podemos aventurar a decir que en pocos años vamos a tener que cambiar de mentalidad si queremos mantener una capacidad real de competir en un mundo más abierto, interdependiente y global. La innovación dejará de ser un ratio y pasará a ser

un modo de ser y entender lo que hacemos. La mentalidad innovadora nos recuerda que estamos inmersos en un espacio de cambios y que solo de la respuesta activa y no pasiva a los mismos depende la posición relativa que ocupemos unas personas, empresas, regiones y países respecto de otros. Y necesitamos entenderlo así y cuanto antes, porque ya estamos inmersos y ganando o perdiendo posiciones en un espacio dinámico, abierto y global, que abarca cientos de países y a miles de millones de personas.

...La innovación dejará de ser un ratio y pasará a ser un modo de ser y entender lo que hacemos...

Este cambio de significado de lo que es innovación –de lo tecnológico a lo social– se traducirá, en la praxis económica y social, en una extensión de su aplicación, no solo a todas las empresas sino también a los mecanismos públicos de servicios, a los gobiernos y a los principios para ordenar la sociedad y sus cambios, es decir, también a los aspectos políticos, jurídicos y legales. Hemos de hacer un gran recorrido en la comprensión del concepto innovación. Tenemos que transitar en poco tiempo del concepto de la I+D, a la I+D+i y de esta al Espacio Social de Innovación (véase Tabla 4.2). El cambio de significado se acompañará también de una extensión del espacio en donde entendemos aplicable la innovación que irá de los laboratorios a los procesos de las empresas industriales, a los procesos privados de servicios, a la educación, a la salud, a la política y a las relaciones sociales de todo tipo. El tránsito conceptual del aislado y extraño laboratorio científico a la innovación social, como nuevas formas de intercambio de valor, debe darse con rapidez. Tenemos el gran peligro de quedarnos atascados en los viejos conceptos.

**Tabla 4.2.** La innovación – Un cambio de concepto.

	<i>I+D</i>	<i>I+D+i</i>	<i>Espacio Social Innovador</i>
Industria	Laboratorio Producto	Fabricación Ventas	Redes Competitividad Industrial Centros Excelencia
Servicios	Software Comunicaciones	Procesos Personas	Telemática, Valor Espacio Tecnológico Relación
Sociedad	Políticas Investigación Tecnológica	Interoperabilidad Modernización de Servicios Públicos	Salud, Educación Extensas Cultura, Valores, Tecnología Emprendizaje Participación Social
	<b>1995</b>	<b>2005</b>	<b>2015</b>

Por ello es imprescindible que la innovación se instale urgentemente en todas las organizaciones y entidades públicas, para que finalmente se expanda a las relaciones sociales de representatividad y participación en general, alterando los modos de gobernar y de organizarse socialmente.

La posición mental de partida, en la que muchos actualmente se encuentran, corresponde a la visión de la innovación de 1995 –cuando nace en Europa el libro verde de la innovación– que se ocupa de la investigación selectiva en las universidades y centros tecnológicos con destino a la industria. La capacidad de disponer de recursos tecnológicos materiales y humanos del máximo nivel determinaba, en aquella etapa, la oportunidad de disponer de una industria exportadora y de una posición económica relevante. Hoy se sigue hablando de estos tópicos en la prensa y en los planes de acción pública. Desde hace unos años, estamos abriendo una nueva interpretación que denominamos I+D+i. Ocurre con el advenimiento de las tecnologías de la información y con la terciarización de la economía. Ahora la competitividad depende mucho de la productividad de lo que hacemos en el trabajo de las personas y no solo en la actividad industrial. Estamos ante una revolución de los procesos referidos a la información, y son los sistemas de software y las comunicaciones las tecnologías determinantes del cambio. Los servicios se diferencian de la actividad industrial y ocupan dos tercios de la economía productiva. Para completar y continuar en esta carrera de largo plazo hacia la innovación como concepto global, necesitamos incluir la necesaria modernización e incluso la gran innovación pendiente de los servicios públicos, como requisito de una sociedad que progresa.

Pero el cambio no se detiene aquí. Es preciso enfocar, desde ahora, el camino que se abre después, que nos conduce hacia un espacio social innovador. Esto ya no se refiere a una empresa, o a un sector, o a la administración, sino a toda la sociedad. No se trata solo de disponer de una alta capacidad tecnológica y de dominar las TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación), sino sobre todo de disponer en las personas de una capacidad de promover y aceptar los cambios, y de entender la importancia del conocimiento aplicado para competir y convivir en un espacio mucho más tecnológico.

Al hablar del espacio social de innovación, nos referimos a la conciencia generalizada de progreso inteligente a través de cambios significativos en los modos de relación, trabajo, educación y convivencia, sostenidos en nuevos sistemas de participación y regulación de la vida técnica, social, educativa y política. El espacio social de innovación deberá existir en el ámbito de cada persona, equipo de trabajo, empresa, sector, comunidad o población y país. Ninguno de los niveles puede vivir aislado de los demás, pues obtiene y aporta recursos de y a cualquiera de los otros. Todos estos niveles operarán de forma interdependiente, en tanto que los intangibles en los que se fundamentan son mucho más fáciles de hibridar, transferir e integrar.

Podemos ir sentando las bases de la transformación de nuestros conceptos y de nuestras prácticas cotidianas, empleando la expresión “la innovación es cosa de todos”. Se trata de asimilar que la innovación concierne a cada uno, a nuestro trabajo, a nuestra formación, a nuestras relaciones, a qué dedicamos el tiempo y al valor de

lo que aportamos al entorno productivo, familiar y social. Tenemos que situarnos en la corriente de un cambio, dejando de ser espectadores pasivos. La I+D industrial es solo una pequeña parte del futuro y se corresponde con una gran etapa superada en una parte de la historia del desarrollo de la economía productiva.

...Al hablar del espacio social de innovación, nos referimos a la conciencia generalizada de progreso inteligente a través de cambios significativos en los modos de relación, trabajo, educación y convivencia, sostenidos en nuevos sistemas de participación y regulación de la vida técnica, social, educativa y política...

El futuro espacio social de innovación no se improvisa. Requiere de una visión y acción colectiva en las formas de organizar los espacios privados y públicos, haciendo hincapié en la conformación de nuevos valores a través de los sistemas educativos y en la urgente transformación social de los sistemas de transferencia de conocimientos. ¿Y todo esto para cuándo? Seguramente será la cuestión clave en el periodo 2020-2030, donde se saque partido y se construya una transformación social basada en el valor del conocimiento y de la información, sobre la base de otros principios no economicistas, tras los sucesivos fracasos de la recuperación económica de un modelo basado en el consumo y en la rentabilidad financiera.



## LA INNOVACIÓN EN LA INDUSTRIA Y LOS SERVICIOS: HACIA UNA VISIÓN INTEGRADORA

*“No hace falta renunciar al pasado al entrar en el porvenir.  
Al cambiar las cosas, no es necesario perderlas”*  
(JOHN CAGE)

En este proceso de redefinición de los conceptos que tenemos sobre la innovación, hay algunos que hay que homogeneizar. Se trata, por ejemplo, de eliminar la idea de que la innovación en las empresas industriales y en las de servicios son dos cosas muy distintas. Somos conscientes de que la innovación no es una cuestión específica del mundo industrial, y que podemos apreciar innovaciones sustanciales en diversos tipos de servicios como el transporte, la formación, la sanidad y otros más. Las últimas grandes innovaciones en los medios de comunicación tienen que ver con nuevos modelos de servicios y están muy vinculadas al manejo de información. Estas innovaciones en los servicios se fundamentan en la disponibilidad generalizada de nuevos medios de comunicación.

La historia que conocemos de la innovación arranca de su aplicación a la producción de bienes físicos, y por ello los conceptos básicos y la terminología que manejamos están muy arraigados en este tipo de industria. Su traslación o reinterpretación desde la óptica de los servicios y de la información requiere repensar desde cero cómo se introduce lo nuevo en las actividades empresariales de servicios, que ya dominan –en porcentaje del PIB– a la economía llamada de producción.

La innovación industrial y la innovación en los servicios no están tan separadas como podíamos pensar. Más bien se retroalimentan mutuamente, haciendo posible el avance combinado de ambas. La industria, con la innovación tecnológica, genera nuevos objetos con nuevas o mejoradas prestaciones que, en manos de personas formadas en su uso, proporcionan mejoras en los servicios que se prestan a personas o empresas. A su vez, los servicios prestados a las empresas industriales permiten que estas mejoren sus procesos de diseño y producción, generando nuevos o mejores productos que ofrecen al mercado de servicios, a personas y empresas. Sin embargo, a pesar de esta interconexión en la aplicación de la innovación entre la industria y los servicios, los principios con los que se construyen y desarrollan las innovaciones industriales y de servicio difieren, pero no sustancialmente, por el carácter tangible e intangible de los intercambios. Esta diferencia que se ha centrado casi exclusivamente en la diferente tangibilidad del objeto a ser innovado –en la industria, el producto, y en los servicios, los procesos de relación– puede eliminarse o reducirse si contemplamos en detalle otros aspectos del proceso de innovación que son mucho más importantes que el objeto resultante del proceso productivo.

El impulso innovador de una región requiere esta reconsideración del término innovación, con una visión más integradora, una vez superada su inicial focalización industrial. Es necesario desarrollar y aplicar una visión o revisión completa desde la

óptica de los servicios, que alcance a los servicios públicos. Por cada persona que trabaja en el sector industrial, hay cuatro que lo hacen en el sector servicios. Y por cada diez personas que trabajan en la industria, seis desarrollan actividades relacionadas con el manejo de información, bien sea en actividades comerciales, de soporte o de diseño. Quizás merecería la pena, de cara a reenfocar lo que es la innovación, insistir en pensar en que todas las empresas son empresas de servicios, con la diferencia de que unas pocas intercambian objetos físicos y otras, la mayoría, no lo hacen.

...Quizás merecería la pena, de cara a reenfocar lo que es la innovación, insistir en pensar en que todas las empresas son empresas de servicios, con la diferencia de que unas pocas intercambian objetos físicos y otras, la mayoría, no lo hacen...

Para encarar esta reflexión, bien merece la pena partir describiendo lo que une a las empresas industriales y de servicios. Todas las empresas existen, en definitiva, porque producen valor para sus clientes, los cuales retribuyen este con dinero, de una manera que sea operativamente viable y económicamente sostenible. Las empresas industriales disponen de un objeto, el producto, que alberga parte de este valor que se entrega en forma de una funcionalidad deseable, pero que no es lo único que valora el cliente. Productos y servicios se amalgaman cada vez más para generar ese valor por el que el cliente paga. Ese valor, que va más allá del momento de la compra, se desarrollará a lo largo del tiempo de vida útil del producto, de sus usos y de las consecuencias de los mismos. Los servicios se ocupan más específicamente de lo continuo, de lo que sucede con el producto y sus interacciones con las personas y otros productos. Pero, cada vez más, las barreras se difuminan. Las empresas industriales venden, alquilan, cobran por operaciones, dan soporte y operan en los sistemas de sus clientes. Las empresas de servicios venden productos físicos, acompañando a la prestación de sus competencias, y se alían con proveedores de productos, para abarcar más y más en los procesos y problemas de los clientes.

Para que la innovación progresa en el ámbito empresarial y regional, debería producirse un fenómeno de hermanamiento cooperativo entre las visiones, hoy disjuntas, de los dos tipos de organizaciones. Es decir, las empresas manufactureras deberían sentirse empresas de servicios y las empresas de servicios hacer un mejor uso de la tecnología, aprendiendo de la productividad y de la normalización de las empresas industriales. Para justificar esta dualidad de modos de operar, del que todas las empresas se pueden beneficiar, vamos a presentar las diferencias en las interpretaciones más frecuentes que se hacen al pensar en la innovación en estos dos tipos de empresas, desde tres aspectos complementarios:

...Las empresas manufactureras deberían sentirse empresas de servicios y las empresas de servicios hacer un mejor uso de la tecnología, aprendiendo de la productividad y de la normalización de las empresas industriales...

- *La estrategia.* El enfoque de la innovación debe estar inserto en los planes de acción y en la definición previa de los objetivos y espacios de desempeño de la empresa. Las empresas de producto y las de servicios expresan de manera distinta sus objetivos de innovación y aplican la innovación a áreas diferentes de la empresa.
- *La tecnología.* Los medios técnicos, materiales y su evolución afectan de diferente forma a los dos tipos de empresas. No obstante, hay una tecnología de propósito transversal que afecta a todos los tipos de empresas. Son las TIC, con un contenido muy importante en la innovación de cualquier tipo de proceso, físico o de información.
- *La organización.* Los recursos físicos difieren en gran medida en los espacios industriales, pero los demás aspectos de organización y sistemas de información tienen muchos elementos comunes. La cultura organizativa industrial tradicional se ha trasladado a los servicios, y este es un ámbito de mejora importante en la configuración de las empresas mentefactureras.

## Estrategia e innovación

El enfoque de la innovación en las empresas industriales y en las de servicios tiene aproximaciones diferentes (véase Tabla 4.3). En tanto que el objetivo de las primeras es lograr productos competitivos, se diferencian de las segundas porque en estas últimas la competitividad nunca está garantizada por el teórico diseño del servicio, sino que dependen siempre del momento de la prestación del servicio. Todo depende –en las empresas de servicios– de cada persona cuando el servicio se realiza con cada cliente en el llamado momento de la verdad. Sin embargo, las empresas industriales disponen de un recorrido mental más nítido para interpretar cómo innovar, pues buscan llegar al producto novedoso como expresión de sus ideas y técnicas y, a través de él, materializar el esfuerzo innovador.

**Tabla 4.3.** Estrategia e Innovación.

	Manufactureras	Servicios
▪ <b>Objetivo</b>	Producto-Objeto-Función	Proceso-Relación-Valor
▪ <b>Ciclo de pensamiento</b>	Idea-Producto-Proceso	Idea-Proceso-Producto
▪ <b>Conocimiento</b>	Técnico-Estadístico	Relaciones-Sociología
▪ <b>Centros de apoyo</b>	C. Tecnológicos, Universidades	Consultoras TIC, Formación
▪ <b>Procesos clave</b>	Producción, Diseño	Servicio, Diseño
▪ <b>Marketing</b>	Producto	Relacional
▪ <b>Innovación social</b>	Consumo-VARIABLES económicas	Calidad vida-VARIABLES sociales
▪ <b>Competidores</b>	Copia producto	Dificultad de imitar

Pero esto, que es tan evidente, puede ser una gran limitación para la industria. Al fijarse en el producto, se abandonan involuntariamente otros aspectos, cada vez más valorados por el cliente, que son los relativos a las prestaciones intangibles que acompañan al ciclo de vida del producto en manos del cliente. Olvidar que el cliente no compra un producto, sino el uso de este, es un problema generalizado en el campo industrial, en donde se observan interesantes casos de empresas innovadoras que saben interpretar el valor del servicio que acompaña al uso del producto, para diferenciarse claramente, generar un valor latente y lograr un éxito frente a la competencia.

...Olvidar que el cliente no compra un producto, sino el uso de este, es un problema generalizado en el campo industrial...

Los servicios hacen un recorrido distinto a la hora de pensar en la innovación, porque su referencia mental está solo en cómo son los procesos de servicio. Además de esta dificultad de prescindir de lo tangible, los procesos de servicio no son bien conocidos ni se tiene mucho conocimiento de sus niveles de eficacia y calidad. En el diseño de los servicios, el problema suele estar en estudiar el proceso de decisión de compra y no el proceso de uso global del servicio y sus consecuencias en el cliente.

El recorrido innovador para los servicios consiste en aplicar ideas a los procesos para rediseñarlos, mejorando sus atributos y capacitando a las personas; por eso, la innovación, en este caso, solo puede surgir de una manera mucho más descentralizada. Solo quienes conocen bien los procesos de los clientes pueden pensar en mejorarlos y, por tanto, la gestión por procesos extendida al cliente es inherente a la innovación en los servicios. El nuevo producto/servicio innovador es, en estos casos, un subproducto posterior al cambio sustancial de los procesos sobre los cuales se pueden construir nuevas gamas de servicios.

...Solo quienes conocen bien los procesos de los clientes pueden pensar en mejorarlos y, por tanto, la gestión por procesos extendida al cliente es inherente a la innovación en los servicios...

Las innovaciones en los procesos de las empresas líderes en servicios han ido por delante de otros servicios más tradicionales, creando unas plataformas tecnológicas y unos nuevos conceptos ya aceptados por los clientes. Este es el caso de la innovación en los servicios bancarios. Se adaptan los procesos a las nuevas tecnologías, como la red de cajeros o Internet, y sobre ellos se diseñan nuevos o se rediseñan antiguos productos financieros, apoyados en las tecnologías ya dominadas. Todos los servicios dirigen hacia Internet sus procesos, provocando innovaciones en todas las modalidades de servicios donde haya intercambios de información.

Dado que la innovación comprende la aplicación de conocimiento a la resolución de problemas, las aproximaciones de la industria y de los servicios son algo distintas en este punto. En tanto que los tipos de conocimientos difieren en ambos tipos de

empresas, también la innovación se apoya en distintas fuentes y mecanismos de acceso. Es importante entender qué tipos de conocimientos son claves en la innovación para cada grupo empresarial analizado.

Para lo industrial, el conocimiento aportado por las ciencias experimentales como la física, electrónica, química, etc., fundamenta la investigación, es alimentado desde diferentes centros tecnológicos y universidades que lideran investigaciones punteras. En los servicios, este conocimiento científico es secundario y es utilizado, de forma oculta, dentro de los dispositivos y equipos operativos con los que se prestan los servicios. Las ventajas contenidas en los productos sirven para facilitar o inventar servicios alrededor de las oportunidades que su uso genera.

Para los servicios, el conocimiento técnico no es tan explícito ni tan transportable, sino que tiene más que ver con las relaciones personales, con los intercambios de información y con los mecanismos de formación y generación de confianza. Los mecanismos de innovación de los procesos de servicio son los conocimientos llamados blandos, vinculados con la psicología, la sociología y las tecnologías de la información.

...Los mecanismos de innovación de los procesos de servicio son los conocimientos llamados blandos, vinculados con la psicología, la sociología y las tecnologías de la información...

Por último, y en relación con la estrategia y el enfoque de la innovación que se aplica en ambos tipos de empresas, podemos incluir las similitudes o diferencias en los aspectos referidos al marketing, a la innovación social y al comportamiento de los competidores. En primer lugar, la comercialización derivada de la innovación se basa en disciplinas distintas en las empresas industriales y en los servicios; estas son el marketing de producto –para bienes de consumo– y el marketing relacional. Este último es propio de las empresas industriales de bienes de equipo y de servicios avanzados. Las promesas, que en cualquier caso despliega el marketing de cualquier tipo, son cumplidas en un caso –las manufactureras– por los productos, y en el otro caso de los servicios simples o complejos por las personas. Esto hace muy diferente el enfoque del marketing en sus aspectos externos e internos y en el sentido de la participación directa o indirecta de las personas en la empresa.

El marketing de producto se rige por variables cuantitativas, por las funciones del producto, por su diferenciación de otros de la competencia, por valores comparativos de precios, y es, en definitiva, un enfoque que de poco sirve en los servicios. En estos últimos, lo micro de la relación individual y las variables sociales del servicio determinan la difusión de su calidad. El marketing progresa a través de las experiencias de personas que hablan con personas. De esta manera, eminentemente relacional, se difunde la calidad de los servicios y se crea la demanda de lo nuevo en el mercado, y en mucha menor medida a través de la publicidad tradicional.

La forma en que la novedad de los nuevos productos y servicios se incorpora entre los competidores próximos a la empresa, difiere sustancialmente entre los dos tipos de empresas. Para las industriales, la observación constante en busca de lo que

se puede copiar forma parte de su actividad comercial, que se traduce en muchos casos en la reingeniería inversa. Responder mejorando lo que otros introducen como novedad en el mercado es una forma pasiva de mantener viva la innovación, pero es de difícil sostenibilidad para crear diferenciación. El fenómeno de la observación y copia opera en todas direcciones. Copiamos y somos fácilmente copiados. Lo que una empresa industrial innova en forma de producto es fácilmente copiado e incluso mejorado por otra de su mismo nivel tecnológico. Y esto era antes una práctica local, pero ahora lo es internacional.

Sin embargo, la copia en los servicios es mucho más difícil y lenta, en tanto que requiere adquirir hábitos en las personas que afectan al funcionamiento y a los procesos que no se improvisan. Depende de las competencias de las personas, de la cultura empresarial y de sus modos de organización. La evolución en la creación de diferencias en los servicios es mucho más costosa, pero también la distancia que se logra con estas innovaciones de proceso es mucho mayor para poder mantener diferencias sostenibles en el tiempo.

## **Tecnología e innovación**

Esta segunda vertiente de la innovación es la más conocida y la que nos despierta un mayor número de referencias mentales. Para comprender mejor el empleo de la tecnología en la innovación conviene separarnos un poco del concepto tradicional de la tecnología como algo relativo a los objetos físicos, y verlo desde un punto de vista más próximo al conocimiento. Podríamos decir que la tecnología es conocimiento empaquetado. Cuando quitamos los tornillos de la carcasa del ratón del ordenador, encontramos chips, circuitos impresos, sensores y otros dispositivos que, en un determinado esquema de relación, permiten ejercer una función. El conocimiento pluridisciplinar que sustenta el funcionamiento de dicho dispositivo se ha transformado en tecnología en forma de un objeto simple y útil. En tanto que somos capaces de empaquetar e integrar el saber y ponerle una carcasa que nos aísla de él, pero nos permite usarlo, estamos creando tecnología.

...Podríamos decir que la tecnología es conocimiento empaquetado...

Desde este punto de vista, la tecnología es un saber explicitado y listo para su uso e integración con otros conocimientos y tecnologías, para producir valor (véase Tabla 4.4). Esta definición es aplicable a la industria y a los servicios, si bien la industria se focaliza en la creación de tecnología a partir de las ciencias básicas, y los servicios aplican estas tecnologías proporcionadas por la industria y las refuerzan a través de las ciencias sociales y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

...La tecnología es un saber explicitado y listo para su uso e integración con otros conocimientos y tecnologías, para producir valor...

**Tabla 4.4.** Tecnología e Innovación.

- **Tipo de tecnología**
- **Problema a resolver**
- **Dirección aplicación tecn.**
- **Calidad**
- **Uso tecnología**
- **Gestión tecnología**
- **Medida de la tecnología**

Manufactureras	Servicios
Ciencias-Tecnología física	Tecnologías de la Información (TIC)
Función, Uso, Diseño, Coste	Personalización, Acceso, Tiempo...
Estandarización	Diversificación
Especificada	Percibida
Imprescindible	A veces no es importante
Conocida y aplicada	No se hace
I+D, Patentes	I+D+i...

Los servicios son también usuarios de otras tecnologías y métodos específicos que parten de modelos, técnicas y sistemas de desarrollo de intangibles, como son la formación, la percepción de valor, la comunicación, la seducción... Las ciencias de lo social y de lo personal construyen sus tecnologías, o saber explícito. Para innovar en los servicios, estas ciencias lo hacen muy de la mano de las tecnologías de la información, que son siempre el soporte de todo lo comunicacional.

Aunque pudiéramos considerar a las tecnologías de lo físico y de la comunicación como un conjunto integrado que se emplea de forma similar en la industria y en los servicios, no es así. La orientación del uso de la tecnología en el desarrollo de soluciones tiene dos enfoques muy diferentes que se corresponden con las tendencias tradicionales en el diseño de los procesos industriales y de los procesos de servicio. Los primeros pretenden la estandarización y los segundos la personalización. Son dos enfoques contrapuestos, aunque ambos buscan como fin la mejora del valor producido y la reducción de costes. Pero el camino debe ser distinto. La contradicción aparente de lo estándar elimina la personalización y la personalización aumenta los costes, debe resolverse profundizando en componentes menores de los productos y servicios, donde buscar un equilibrio que optimice el conjunto. Se trata de cubrir la doble necesidad de abaratar los costes y de aumentar el valor de lo que se produce. Hay métodos que nos permiten resolver bien y simultáneamente las dos cuestiones a través de la creatividad.

Esta contradicción, que enfrenta calidad y coste, también se manifiesta al expresar el concepto de la calidad aplicado a la industria y a los servicios. Se presenta otra vez la contraposición entre lo estándar y lo específico. La calidad en los productos está vinculada con la exactitud, incluso estadística, del cumplimiento de unas especificaciones muy concretas. Solo así podemos producir objetos equivalentes o casi idénticos, que pueden intercambiarse o interconectarse con precisión con otros de un conjunto de objetos mucho más amplio. De no ser así, no existirían los repuestos.

...La calidad en los productos está vinculada con la exactitud, incluso estadística, del cumplimiento de unas especificaciones muy concretas...

Así, la calidad industrial es la de las cosas, donde prima la igualdad y la precisión sobre todo lo demás. Sin embargo, en los servicios, en tanto son percibidos y desarrollados por personas, esto no es posible. Intentarlo es desenfocar lo que es calidad en servicios, y situar el concepto calidad en los mínimos requeridos, en lo que llamamos niveles técnicos de servicio. La calidad en los servicios, cuando cada persona que los provee busca la excelencia, es capaz de resolver de manera impecable lo imprevisto. Esto solo lo pueden hacer las personas. La calidad en los servicios, tanto la producida como la percibida, depende de la acción e interpretación de las personas clientes, y estas valoraciones son la base de la medida de la calidad de los servicios.

...La calidad en los servicios, cuando cada persona que los provee busca la excelencia, es capaz de resolver de manera impecable lo imprevisto...

Esta característica de objeto inaprensible, que se otorga a la calidad de los servicios, a veces se extiende falsamente a la idea de falta de rigor y de desgobierno en la aplicación de la tecnología aplicable a los servicios. Estos últimos deben aprender mucho de los grandes avances que la industria ha desarrollado en la gestión de la tecnología. Hay prácticas que transferir de la experiencia industrial del manejo de la tecnología a las empresas de servicios. El mapa tecnológico y la vigilancia tecnológica, por ejemplo, son prácticas de gestión que deberían implantarse sin demora también en las empresas de servicios. Por lo general, el repertorio de tecnologías que habrá que gestionar en una empresa de servicios será diferente y se vinculará más a las tecnologías vigentes y emergentes en los campos de las ciencias sociales, la informática y las telecomunicaciones.

El tradicional alejamiento artificial del sector servicios, que se ha considerado de menor nivel, del campo de la tecnología, explica la falta de medidas concretas que aporten sensibilidad a este sector en el uso de sus tecnologías principales, que son las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC). En tanto que se ha hecho un énfasis en el impacto social de lo comunicacional, como el aporte de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC), no se ha entendido bien su valor. Se ha perdido o desestimado su conexión con el destino fundamental de su aplicación, que son los servicios internos de las empresas y las propias empresas de servicios.

Las tecnologías de la información se han tratado en dos direcciones paralelas y no convergentes. Por una parte, están las comunicaciones, donde la movilidad y la telefonía han ocupado el espacio de la innovación y, por otra parte, se ha introducido la informática, como programas de apoyo a la administración de los datos. No se ha innovado con el empleo de ambas en la transformación de los procesos. Se explica así que la falta de relevancia otorgada a las TIC, que predomina en los directivos, provoque que no se innove mucho en los servicios y que se genere un retraso significativo en la competitividad empresarial en comparación con otros países. De todo ello no hay aún medidas comparativas válidas que expliquen con rigor este tema, al margen de las comparaciones en infraestructuras TIC con otros países o regiones.



La mejora en la gestión empresarial pasa por una organización orientada a procesos, tanto en la industria como en los servicios. Estamos necesitados de plantear en profundidad la medida del impacto de las tecnologías de la información en las empresas y en la sociedad, a través de la caracterización innovadora de los procesos y de la generalización de los conceptos de innovación, ahora llamados I+D+i, a todos los sectores de la economía.

## Organización e innovación

Además de las relaciones citadas de la innovación con la estrategia y la tecnología, hay un contexto fundamental en la empresa, su organización y gestión (véase Tabla 4.5), que influye mucho en la dinámica innovadora. Cada organización interioriza la innovación de una forma distinta y con un mayor o menor nivel de importancia. Para algunas, es una respuesta necesaria a cambios no deseados y, para otras, es una capacidad que les impulsa al cambio continuo y a su adaptación previsoramente al mercado.

**Tabla 4.5.** Organización e Innovación.

	Manufactureras	Servicios
▪ <b>Impacto de la innovación</b>	En materiales, Instalaciones	En personas
▪ <b>Organización interna</b>	Área técnica, I+D	Toda la organización
▪ <b>Comercialización masiva</b>	Distribución	Franquicias
▪ <b>Medida de la innovación</b>	Índices I+D, Nuevos productos	Faltan métricas
▪ <b>Procesos de cambio</b>	Específicos técnicos	Globales de empresa
▪ <b>Economía de escala</b>	Grandes y especializadas	Pequeñas y próximas
▪ <b>Formación personal</b>	En técnicas	En relaciones
▪ <b>Tendencia organizativa</b>	Especialización	Equipos para procesos

Podemos entender que el impacto de la innovación en la organización industrial o de servicios es diferente, sobre todo, si la organización industrial solo concentra su visión de la innovación en los productos. De ser así, son las áreas técnicas las únicas que reciben el impacto de los cambios y las que soportan la demanda de renovación tecnológica, y como consecuencia de esta visión reduccionista se produce un lógico estancamiento de la innovación en el resto de la empresa. En este caso, la innovación, más bien una parte de ella, se concentra en un punto –las unidades de I+D– que no poseen la totalidad del conocimiento necesario para impulsar la innovación con carácter global. La gestión de la innovación se interpreta y concibe, en este caso, como la gestión tecnológica.

En la empresa de servicios esto nunca puede ser así. Sin embargo, observamos que, en ocasiones, se trata de reproducir el mal ejemplo siguiendo la huella del sector industrial, y se busca concentrar en el desarrollo de las TIC el sentido de la innovación en los servicios. En estas empresas puede existir una falsa delegación de

la innovación hacia las técnicas informáticas que tenga los mismos efectos que las descritas para las empresas industriales. En los servicios, el proceso de prestación es lo único importante y en él están implicadas las personas. Por lo tanto, afecta a todos o a muchos más, no solo a los técnicos que diseñan. La innovación en los servicios afecta, sin exclusión, a toda la organización, y son las personas sus depositarias.

...La innovación en los servicios afecta, sin exclusión, a toda la organización, y son las personas sus depositarias...

Cuando la innovación de la empresa quiere enfrentarse al fenómeno de su difusión en el mercado y al crecimiento del negocio que puede generar, puede tomar caminos diferentes entre la industria y los servicios. Los productos físicos son transportables y el crecimiento no supone grandes cambios, en tanto que se pueden resolver problemas distantes por la comercialización, la logística y la distribución. Lo innovador en los productos puede ser registrado, protegido y finalmente fabricado y distribuido a lo largo de distintos territorios. En los servicios, esto no es así. El crecimiento innovador en los servicios debe tener mucho más en cuenta la comunicación entre los clientes y las capacidades personales. Se trata de diseñar cómo replicar y conducir la información y el conocimiento. Estaremos frente al problema interno de formar personas y transferir procesos, cuestión no tan sencilla, sobre todo si lo que ofertamos en los servicios es el saber y quehacer profesional de las personas que trabajan.

Cuando la innovación se refiere a procesos internos de la empresa, que implican cambios en el modo de trabajo, se requiere de una gestión del cambio que es específica de cada situación y siempre compleja. En el cambio de procesos hay dos partes muy distintas. Los cambios técnicos pueden ser exitosos, pero eso no garantiza una asimilación con éxito de nuevos procesos de trabajo. Pero los cambios en los métodos de trabajo, que conllevan nuevas relaciones interpersonales, son mucho más complejos. Cuando no hay cambio de método, y solo se trata de una adaptación tecnológica con ventajas evidentes, el proceso es simple. Los cambios de eficiencia, sostenidos por una innovación tecnológica son por lo general menos exigentes en la transformación organizativa que los que acompañan a la innovación de competencias profesionales en servicios. Surgen las necesidades de formación que promuevan los cambios en los procesos de relación, la generación de dinámicas de equipo para la resolución de problemas de los procesos, y la interacción entre diferentes áreas, temas todos ellos muy relevantes en los proyectos que conducen a la innovación de procesos.

Estas consideraciones –similitudes y diferencias– agrupadas en los tres bloques citados –estrategia, tecnología y organización– componen las distintas percepciones y realidades que encontramos en este enfoque, hasta ahora bipolar, al considerar la innovación en la industria y en los servicios. Hay que mencionar que en estas diferencias hay también oportunidades para recoger lo mejor de cada enfoque, y hacer una integración constructiva de ambos tanto para la industria como para los servicios.

La recomendación no puede ser otra que la de aproximar las dos realidades, haciendo de la innovación una realidad única que comparta los puntos fuertes de los dos enfoques. En esta revisión de los conceptos y en la aceptación de buenas prácticas en cualquier sector, encontraremos ideas y propuestas para mejorar y solucionar algunos problemas, que tanto en la industria como en los servicios limitan la visión extensa de la innovación. Algunas directrices generales para cada uno de estos dos grupos de sectores serían:

- *Para el sector industrial:*
  - Incorporación exhaustiva de las TIC.
  - Extensión de la innovación a procesos comerciales.
  - Extensión del negocio hacia los servicios.
  - Movilización global de las personas hacia la innovación.
  
- *Para el sector servicios:*
  - Inserción de la cultura de procesos.
  - Gestión de la tecnología (TIC).
  - Equilibrio entre personalización y estandarización.
  - Inserción de la cultura de calidad servicios.

En resumen, la innovación y su despliegue deben ser unas capacidades inherentes a cualquier empresa competitiva, sea del sector que sea. La innovación, entendida de esta forma, se convertirá muy pronto en una práctica de gestión normalizada, que supere las limitaciones de su enfoque restringido actualmente a la función especializada en desarrollo de tecnologías, y focalizada solo en algunas unidades y personas.

## INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

*“Aprender es como remar contra corriente: en cuanto se deja, se retrocede”*

(EDWARD BENJAMIN BRITTEN)

No hay duda de que la innovación está de moda, así como lo estuvo el conocimiento hace una década. ¿Quién no ha participado en algún encuentro o proyecto de gestión del conocimiento? Parecía que era la solución a todos los problemas vigentes en el mundo empresarial, como si algo nuevo y evidente viniera a dar casi todas las respuestas a los problemas acumulados en el tiempo. Lo bueno y lo malo de las modas es que pasan como vienen, rápido y sin dejar casi huella. Puede que esto también vaya a pasar con la innovación en unos pocos años. Ya lo veremos.

El imparable influjo de las modas, que concentran toda la atención del momento en algo concreto, suele ocultar otras cuestiones importantes que, sin estar resueltas suficientemente, se abandonan o dejan de citarse temporalmente. Esto ocurre con las terminologías al ser sustituidas por otras más modernas y que visten el discurso general. En este caso, nos queremos referir al binomio de la innovación y el conocimiento. La primera está de moda y el segundo, sin ser bien gestionado, ha dejado de estarlo.

Innovación y conocimiento son conceptos muy próximos que se retroalimentan. La innovación, sin conocimiento aplicado, no puede tener lugar, y el conocimiento que no se oriente a un fin, no es válido para la innovación en la empresa. De momento no hemos sabido desplegar con naturalidad un empleo más intenso del conocimiento en las empresas y ya hemos pasado a hablar de innovación como de la cuestión estrella que atañe y concierne a todos los negocios, a todas las personas y a todas las cosas.

...La innovación, sin conocimiento aplicado, no puede tener lugar, y el conocimiento que no se oriente a un fin, no es válido para la innovación en la empresa...

Entre las muchas formas de definir la innovación existe una que nos será útil para conectar estos dos términos y dice: *“Innovación es el encuentro afortunado de los problemas con el conocimiento”*. De esta definición se deduce que conocer acerca de las cosas y las personas sirve para innovar, pero que solo conocer no es suficiente. Hace falta vivir e interiorizar los problemas que deseamos resolver para que la innovación se despliegue. Sabemos que cuando los problemas son muy graves, se agudiza el ingenio y las soluciones radicales empiezan a ser posibles. Lo nuevo surge de esta colisión creativa que requiere de la imaginación agudizada por la intensidad del problema, y del conocimiento previo para construir algo posible y viable.

Todos sabemos que el uso del conocimiento teóricamente disponible en cualquier persona u organización es muy inferior a su potencial aplicación. Esto lo constata-

mos diariamente al descubrir, por casualidad, lo que alguien sabe, pero que nunca ha sido ni conocido por otros ni aplicado a nada. Las conexiones entre los conocimientos potenciales, las informaciones disponibles y los problemas operativos o decisionales a resolver son débiles o esporádicas, y por ello se pierde mucho de lo que se sabe; en definitiva, el conocimiento no se aplica.

Esta carencia en la circulación del conocimiento entre las personas es seguramente el principal problema de las organizaciones. No existen cauces, ni voluntades expresas para que se sepa lo que se sabe con el fin de aprovecharlo. Para emplear adecuadamente el conocimiento no hay que preocuparse tanto de resolver problemas técnicos de almacenamiento del conocimiento, en forma de contenidos organizados de información, sino más bien hay que ocuparse de lograr las actitudes de compartirlo, sin miedo a perder lo que cada uno es.

Antes de emprender una acción encaminada a inventariar lo que sabemos, a establecer responsables de cada área de conocimiento y a emprender un proyecto de gestión del mismo, merecería la pena saber si los circuitos que posibilitan estas colisiones creativas entre los problemas y el conocimiento existen, y en qué nivel podemos activar la frecuencia, calidad e intensidad de las mismas.

Para innovar es necesario hacer circular el conocimiento de forma previa a la resolución de problemas (véase Figura 4.16). Pero no actuamos así. En lugar de hacer circular el conocimiento allá donde surgen los problemas, lo que hacemos es crear la biblioteca del saber. Clasificar, catalogar y ordenar lo que algunos saben, y llevar el conocimiento a textos o catálogos informáticos.



**Figura 4.11.** Estrategia: Circular el Conocimiento.

La estrategia menos habitual es la de hacer circular con anticipación el conocimiento que existe. Esta opción es mucho más eficaz que hacer un sistema que cuantifique y almacene el conocimiento o más bien la información disponible sobre cosas, proyectos, cursos o historias del negocio. Cada vez es menos importante ocuparse de almacenar información, cuando la búsqueda digital de esta se puede producir de forma rápida y en el momento en el que surge la necesidad de uso.

...La estrategia más eficiente para que se active la innovación, es hacer circular el conocimiento con anticipación allá donde sea potencialmente útil, donde están o puedan estar los problemas...

La estrategia más eficiente para que se active la innovación es hacer circular el conocimiento con anticipación allá donde sea potencialmente útil, donde están o puedan estar los problemas. Pero este movimiento está muy limitado por una serie de restricciones mentales de quienes están en estos posibles circuitos. Las más habituales están en los comportamientos y modos de relación establecidos entre las personas de una organización. Estas restricciones son:

- *Confundir conocimiento con poder.* La capacidad de conducir a través del mando, o la responsabilidad de las acciones de otros, se confunde con la disponibilidad de conocimiento sobre un área determinada. Esta relación que vincula poder y conocimiento proviene del modelo de organización científica del trabajo, que separa la planificación y el conocimiento de la acción o ejecución. Admitir que el poder no está acompañado inevitablemente del conocimiento, es un cambio radical de mentalidad en muchas de nuestras organizaciones. No diferenciamos con nitidez el significado del poder del de la autoridad. Las raíces latinas de ambos términos *potestas* y *authoritas* mantenían muy separadas estas dos formas de relación entre las personas, siendo la primera otorgada por un orden jerárquico de algún tipo, y la segunda por el reconocimiento voluntario de unos a una persona que disponía de una capacidad o conocimiento superior y demostrado en un área del saber.
- *Sabemos de un área de conocimiento porque llevamos mucho tiempo trabajando en ella.* La praxis de un trabajo siempre igual no es una fuente suficiente de conocimiento para mejorarlo o replantearlo de cara a una innovación radical, más bien es un obstáculo. Admitir que es necesario incluir otros conocimientos próximos o distantes de nuestra área de conocimiento es una condición para aprender a verse distinto; el primer paso para innovar.
- *Lo que sé es lo que me mantiene en mi trabajo y por ello no debo cederlo.* Esta visión inmovilista debería superarse a través de la aceptación de otro principio: “Saber lo que no sé me mantendrá en mi trabajo”. Por lo tanto, o aceptamos una posición de trueque permanente de conocimientos en un espacio de generosidad, o la circulación de conocimiento no se produce y con ello la innovación no prospera.

- *No hay momentos específicos donde desarrollar el conocimiento, porque el día a día nos ocupa todo el tiempo.* Este es otro tópico que no permite entender que la acción cotidiana y el aprendizaje son una misma cosa. Aprendemos haciendo en el día a día. Solo aprendemos si ensayamos lo nuevo, arriesgamos y evaluamos, introduciendo nuevas prácticas y viendo resultados. Aprendemos al ver circular la aplicación del conocimiento y lo que ocurre.
- *Aprender no tiene nada que ver con confundirse.* Se supone que incorporar conocimiento es un proceso siempre positivo sin errores y sin resultados negativos. Esto no es así. El conocimiento, como experiencia enriquecedora, se construye en la acción con resultados unas veces positivos y otras negativos. El conocimiento aplicado, como nuevas prácticas a adoptar, su ensayo y experimentación, requiere entender que existe un riesgo de error. La nueva acción no está tan dominada por ser nueva, como para considerarla sin potencial fallo. De su cuidado desempeño y del resultado se derivarán la experiencia y el saber.

Estas y otras restricciones mentales y operativas imponen una forma interesada de ver el conocimiento como un recurso físico, distante de los ciclos de pensamiento, juicio, error o acierto y experimentación. Fuera de este enfoque dinámico, el falso conocimiento termina siendo un conjunto de información almacenada en sistemas de información, sin que cambien las actitudes de las personas.

Construimos generalmente la estrategia de almacenar, la de intentar gestionar así el conocimiento, dejando de intervenir en las variables más importantes de su buen aprovechamiento. Nos referimos a las motivaciones, el fomento de las ocasiones y entornos, donde lo que se hace es circular el conocimiento a través de actitudes preactivas del aprender y experimentar en cooperación.

## LA INNOVACIÓN EMERGENTE: CONSTRUYENDO LA CUENTA DE EXPLORACIÓN

*“Los hombres y los pueblos en decadencia viven acordándose de dónde vienen; los hombres geniales y los pueblos fuertes solo necesitan saber a dónde van”*  
(JOSÉ INGENIEROS)

Para concluir este capítulo dedicado a la empresa, merece la pena dedicar unas líneas a la financiación de la innovación. La buena gestión de lo cotidiano y la sostenibilidad de la empresa son principios fundamentales de su buen gobierno, y entender bien la relación de estos requisitos con la innovación es muy importante. La innovación tiene que encajar en las estrategias de los responsables de la gestión económica, de cara a situar la innovación en su relación directa con los recursos económicos.

Aunque los recursos dedicados a la innovación de la empresa están presentes en sus datos económicos, no disponemos aún de métricas y técnicas específicas para su identificación clara y su posterior optimización. No tenemos una información cierta del impacto en los resultados de las innovaciones pasadas, pero sabemos que lo nuevo con resultados de hoy proviene de un pasado. Hubo un proceso de cambio o innovación, no registrado ni valorado, que seguramente se gestó a lo largo de varios ejercicios económicos no relacionados. La trazabilidad de la innovación es insuficiente para aprender de las buenas y malas prácticas.

...La trazabilidad de la innovación es insuficiente para aprender de las buenas y malas prácticas...

Las unidades de gestión obligatorias son los planes anuales y la innovación se incuba en periodos más largos. Manejamos la cuenta de explotación como recurso universal para la gestión, pero para medir la innovación hay que hacer algunas nuevas consideraciones y crear otros instrumentos más allá de la contabilidad general o analítica. Proponemos crear el término “cuenta de exploración” que representa una de estas nuevas métricas para la gestión necesaria y eficaz de lo nuevo, de lo que prepara el futuro de la empresa, de lo que está en fase emergente. Esta parte de la gestión empresarial –la gestión de lo nuevo– debe tomar mayoría de edad y ser gestionada de manera específica y distinta al resto de la gestión, la llamada tradicionalmente cuenta de explotación.

La emergencia de la innovación en una empresa se manifiesta porque ocurren simultáneamente algunas de estas cosas:

- Identificación precisa de cuáles de entre todos los procesos y actividades, se deben vincular con la innovación. Se necesita hacer un ejercicio de inventario de todas las actividades que supongan el rediseño de productos y procesos,



incorporaciones de conocimientos y sistemas, con impacto relevante en el valor generado y en el coste incurrido.

- Establecimiento de una sistemática que valore y dé prioridad a estas iniciativas –proyectos de innovación de diversas dimensiones– y permita su selección, priorización o abandono según la situación competitiva de la empresa.
- Un interés expreso de la dirección por la focalización hacia lo nuevo, con unos mecanismos de control y apoyo diferenciados del resto.
- El inicio de acciones de formación y apoyo al ciclo de identificación de problemas, generación de ideas, despliegue de propuestas, ejecución de proyectos y difusión de los mismos. Supone la asignación de recursos y responsabilidades nuevas alrededor de estos procesos.

Esta actuación inicial, emprendida con rigor, prepara a la organización en el aprendizaje para la gestión de la innovación. Esta se medirá en su faceta económica a través de la gestión de la cuenta de exploración, que contendrá, a la larga, cuando esté completa, lo que llamamos presupuesto de I+D+i, con carácter plurianual. Este concepto y su aplicación práctica deben alcanzar a todas las empresas de cualquier tamaño y sector, no solo a las grandes corporaciones.

La existencia de la cuenta de exploración es una condición necesaria, pero no suficiente, para asentar la innovación como una actividad inherente a la gestión de una empresa. La explotación de esta nueva cuenta requiere otras habilidades y, sobre todo, nuevos criterios diferenciados de los que proporcionan éxito a la cuenta de explotación.

Algunas de las diferencias fundamentales de estas cuentas son:

- *Corto y largo plazo.* Así como la cuenta de explotación se justifica en periodos de gestión cada vez más cortos, no ocurre lo mismo con la cuenta de exploración. En esta las inversiones deben situarse en periodos de tiempo diversos, según los proyectos a los que dé respuesta. Existe en este caso una distancia, a veces de varios años, entre la aplicación de los recursos y la obtención de resultados directos o indirectos de los mismos. Esta distancia en el tiempo y en la atribución de resultados directos a los proyectos, dificulta la aplicación de criterios de gestión tradicionales, con modelos simples causa-efecto, más conocidos e inmediatos.
- *Gestión de procesos y de proyectos.* Cada una de las cuentas de explotación y de exploración fijan sus métricas en los procesos y en los proyectos respectivamente. La gestión presupuestaria deberá reflejar por separado estos dos aspectos, situando los objetivos anuales y plurianuales en el asentamiento y mejora de lo existente –cuenta de explotación–, por una parte, y en el desarrollo de nuevas actividades y proyectos –cuenta de exploración–, por otra. Los resultados de la cuenta de exploración se construyen haciendo que unos proyectos muy exitosos permitan que otros no lo sean. Lo común de ambos es que en todos se aprende, y más en los que fracasan.

- *Responsables de procesos y proyectos.* Los nuevos instrumentos de gestión abogan por la calidad y la mejora de procesos. Estas prácticas deben avanzar, pero son insuficientes donde la innovación requiere además la gestión simultánea de importantes proyectos novedosos. Estas capacidades duales en las personas –manejar procesos habituales y ejecutar proyectos transformadores– están poco desarrolladas y son imprescindibles para una gestión adecuada de la cuenta de explotación a medio y largo plazo. El modelo organizativo debe, por tanto, adecuarse a una gestión eficaz de proyectos, además de la buena gestión de procesos. Es necesario avanzar en la mejora de las competencias personales que se poseen sobre dirección de proyectos en muchas empresas, porque este saber aporta una gran ayuda en la gestión eficiente de la cuenta de exploración.
- *Despliegue de la estrategia.* La cuenta de exploración es el mecanismo de gestión con el que se construye lo nuevo en la empresa. Es el espacio al que dirigir los mejores recursos disponibles, con la expectativa de sentar las bases de las nuevas estructuras y productos que sustentarán el negocio. La estrategia debe saber combinar lo existente con lo nuevo, en un equilibrio directivo entre ambas cuentas, y con un saber operar de manera diferenciada cada uno de estos dos instrumentos de gestión en cualquier empresa innovadora.

En definitiva, gestionar la innovación no es sino añadir nuevos componentes –a veces muy rompedores– en la gestión empresarial. Estos están compuestos de iniciativas, proyectos, recursos, capacidades y criterios, que se añaden a los existentes y que se aplican a lo nuevo, a lo que es emergente y a lo que, debidamente seleccionado, formará parte del futuro.

Ante una dinámica de mayor competitividad y de mercados más específicos, el desarrollo empresarial necesita más innovación, buscando un crecimiento basado en lo nuevo. Esta estrategia, distinta de la de un crecimiento en dimensión sobre las actividades ya dominadas, requiere un comportamiento organizativo singular en la exploración de lo nuevo y, sobre todo, en la asignación de recursos específicos para su desarrollo.

La forma en la que se seleccionan y asignan los recursos materiales y las personas a los proyectos de innovación, determina en gran medida los resultados de los mismos. La innovación es un proceso delicado en el que los resultados surgen en el camino, y en menor medida son fruto de un diseño previo y totalmente bien planificado. Esto ocurre también en los procesos biológicos como en la neurogénesis. El investigador y neurólogo Jeffrey Mackli ofrece todos los días a sus ratones algo nuevo para que lo olisqueen. Ha descubierto que, con cada nuevo olor, nacen en sus cerebros células precursoras que, en dos o tres semanas, son nuevas células adultas, que pasan a contribuir en la tarea de procesado de los nuevos olores. Este proceso se llama neurogénesis, que demuestra que los olores nuevos llegan a crear células nerviosas nuevas, encargadas de su localización y procesamiento.

...La innovación es un proceso delicado en el que los resultados surgen en el camino, y en menor medida son fruto de un diseño previo y totalmente bien planificado...

Con la innovación pasa lo mismo. Si sometemos lo nuevo –la innovación– a estructuras o modos operativos tradicionales, no pasa nada, no hay sensibilidad, sino extrañeza y abandono. Si lo nuevo lo construimos con los nuevos medios y si son los mejores, el resultado será óptimo. La ventaja de la neurogénesis es que las nuevas células van a vivir mucho más que las antiguas, y así el cerebro del ratón será hábil en desenvolverse durante tiempo en el nuevo espacio de los nuevos olores.

...Si sometemos lo nuevo –la innovación– a estructuras o modos operativos tradicionales, no pasa nada, no hay sensibilidad, sino extrañeza y abandono...

Esta práctica que parece evidente, no se aplica de esta manera en las empresas, sino que por lo general actuamos al revés. Aplicamos un peligroso criterio de creer que el resultado de lo nuevo será más seguro si asignamos su futuro a los que tienen éxito en lo actual. Así parece que aseguramos lo nuevo, lo delegamos en los que hoy tienen éxito y descuidamos la importancia y debilidad que tienen las cosas que representan el futuro. La consabida expresión “*esto de la innovación puede ser importante, pidamos una subvención y pongamos a un principiante para que vaya haciendo*” denota el desconocimiento y el escaso interés e importancia que se asigna a lo nuevo. Cuando actuamos así es que pensamos que el crecimiento o la supervivencia están en lo que ya hacemos en el presente, y en consecuencia cerramos operativa y mentalmente el paso a la innovación. En la búsqueda de la seguridad, tratamos de evitar problemas, incertidumbres y situaciones desconocidas, cuando la seguridad consiste en saber tratar lo incierto con el criterio de la experiencia y buscar el conocimiento necesario para mejorar el acierto en las respuestas posibles.

Como vemos, el comportamiento de nuestra biología o la de los ratones (97% idénticos a nosotros en genes) nos dice que lo nuevo requiere de los mejores recursos. La innogénesis de nuestras empresas –emplear las nuevas neuronas para el cambio– depende de nuestras decisiones cotidianas acerca de cómo invertimos los mejores recursos en lo nuevo. Solo así nos podemos asegurar un futuro exitoso.

Podemos poner como ejemplo la reflexión acerca de un nuevo esquema de empresa usando los términos de empresa nómada y empresa agrícola. La historia de la humanidad nos define dos grandes épocas. La historia del hombre nómada que se adecuaba a una alta escasez de recursos, que habían de ser buscados en un espacio muy extenso. El nomadismo tenía pocas reglas organizadas porque el espacio en el que operar era muy incierto, se buscaban diversos recursos a la vez y, cuando se encontraba una zona de abundancia, había que explotar a fondo el espacio concreto. Para aprovechar la abundancia momentánea y aprovechar mejor los recursos, se inventan sistemas de conservación de alimentos y se emprenden nuevas iniciativas

de búsqueda según temporadas. De esta forma, la tribu o el grupo aprende y resuelve de forma eficiente problemas repetitivos, llegando a disponer de estrategias de movilidad asociadas a los ciclos climáticos o de migración de otros animales. El modelo que sucedió al nomadismo fue, como todos sabemos, la sociedad agrícola. Esta se sustenta en el asentamiento territorial y en la propiedad. Los útiles se construyen, se inventan máquinas nuevas, se seleccionan especies, se agrupan recursos especializados y se incorpora el concepto de producción, planificación, ahorro y conservación. La cultura agrícola se basa en la estabilidad territorial y abundancia de los recursos, y este esquema se parece en esencia a la empresa entendida hoy como una organización que hace y produce cosas en un lugar predeterminado.

Estamos en nuevos tiempos en los que el espacio de acción de la empresa es extenso, muy diverso, cambiante y lleno de interacciones externas. Lo que ocurre es que la empresa como granja agrícola empieza a ser trastocada, porque el territorio ya no es de su propiedad, los clientes viajan y quieren otros productos, los medios productivos se complican y ya no son propios, las zonas de venta y los mercados no están cerca y ya no son los mismos que antes. La estructura estable se va deshaciendo, los trabajos son subcontratados, los expertos son externos, la estrategia de lo cercano y estable se tambalea. ¿Qué se puede hacer? El camino puede ser volver a ser más nómada, flexibilizar lo que es lo más estable, ser lo que se hace, no hacer lo que se es. El empresario debe decidir si adopta una posición más nómada o se mantiene en una empresa de la cultura agrícola.

¿Pero cuáles son las características de una empresa nómada? Podríamos empezar diciendo que el espacio de exploración de la empresa nómada es el espacio exterior, los clientes, la sociedad y el espacio tecnológico en donde poder obtener conocimiento y recursos. Cuando una empresa es nómada se desprende de los recursos físicos anclados al terreno, debe saber ser una entidad con identidad, sin estar en un sitio y sin tener recursos materiales, ser en todo lo posible intangible, digital, ser a través del propósito que materializan las personas, no de los medios físicos que posee, y estar siempre operativa a través de los medios digitales.

La empresa nómada es digital por naturaleza, porque ha de ser ligera. Su equipaje es conocimiento y propósito, y su capacidad de movimiento se multiplica. ¿Y cómo son las personas en una empresa nómada? Pues deben ser ágiles, rápidas y muy capaces de adaptarse, y con unos principios sólidos. El nomadismo en las personas requiere un sentido de identidad construido sobre objetos inmateriales, la misión y la visión. El nómada, sea una persona o una empresa, aprende en el camino de un destino y vive hacia el camino donde progresa y encuentra a sus clientes.



## EL DECAGRAMA DE LA INNOVACIÓN. DIEZ NIVELES EN EL PENSAMIENTO INNOVADOR DE LAS EMPRESAS

*“Cualquier meta, no importa lo grande que sea, puede lograrse si la partes en suficientes pedazos pequeños”*  
(HENRY FORD)

En este capítulo sobre estrategia e innovación vamos a tratar de aportar una visión acerca de cómo son las mentalidades y las formas de pensar de las personas y empresas que innovan. En la actualidad, vivimos en espacios de incertidumbre y de cambio continuo, donde la innovación es la actitud más importante para lograr el sostenimiento y la evolución de las empresas. La simple observación de las empresas y de su evolución compitiendo, nos presenta gamas de comportamientos muy distintos frente al cambio, y también una gran diversidad de respuestas innovadoras. Efectivamente, los resultados de la innovación son muy diversos, abarcando desde mejoras elementales en la producción de objetos, hasta innovaciones radicales en comportamientos que transforman hábitos sociales. Dentro de esta escala de respuestas a la innovación podemos sugerir una ruta con peldaños, que determina la posición más o menos rupturista a la hora de tratar de responder a los retos que los cambios plantean. Trataremos de ilustrar cómo existe una ruta definida para reposicionarse de forma permanente en diferentes, menores o mayores grados de renovación. Nos referimos con esta escala a los niveles del pensamiento innovador, es decir, al foco de atención de la empresa hacia el cambio. Presentaremos una clasificación de maneras diferenciadas, en las que la empresa observa y responde a los problemas u oportunidades que producen los cambios del entorno. Cuando hablamos de pensamiento innovador no nos referimos al de una persona en particular, sino al acervo colectivo o mentalidad directiva desde la que se observa y responde a la necesidad de innovar.

Para iniciar la reflexión, podemos decir que la respuesta al cambio depende de la posición desde la que nos enfrentamos al problema. ¿Qué queremos decir? La respuesta a un problema depende sobremanera de su formulación y del grado de profundidad desde el que lo formulamos. No es lo mismo decir que el problema es

que tengo fiebre, o que tengo una infección grave o que tengo una pierna gangrenada. La formulación del problema al que damos respuesta puede estar centrada en los síntomas o en las raíces del problema. La formulación de los síntomas conduce a soluciones parciales y momentáneas, y la expresión de las causas profundas nos conduce a cambios radicales.

...La respuesta a un problema depende sobremanera de su formulación y del grado de profundidad desde el que lo formulamos...

En este orden de cosas, el Decagrama de la Innovación propone diez casillas en el recorrido del pensamiento innovador de las organizaciones. Progresar hacia delante en el pensamiento innovador supone adquirir más compromisos y más capacidades para competir, incorporar nuevos clientes y añadir valor a través del uso de nuevos conocimientos. Cuando para ilustrar la innovación, en el ámbito de las empresas, nos referimos a ejemplos de otras empresas, por lo general nos centramos en unos pocos casos, muy repetidos, donde el cambio tiene lugar de una forma muy exitosa y con gran dimensión. Se citan innovaciones en las formas de entender el negocio, en sus modelos, en cambios en la lógica de un sector o en salidas exitosas de grandes crisis, como los ejemplos más divulgados. Pero esto solo ocurre en unas pocas empresas y no sirve de ejemplo a casi nadie, sobre todo si quien lo lee pertenece a la gran mayoría de las medias y pequeñas empresas. ¿Y en todas estas, qué significa innovar? Como decíamos antes, pequeñas, grandes, conocidas y desconocidas innovan, pero lo cierto es que el nivel de cambio observable es muy distinto entre unas empresas y otras.

Insistiendo en la importancia de la actitud para innovar y para concretarla en algo mensurable, proponemos analizar cómo es el pensamiento innovador de los que rigen los destinos de la empresa, lo que podríamos llamar el pensamiento directivo acerca de la innovación. Pero para llegar a este punto, debemos volver a pensar en cualquier empresa como una organización orientada a resolver problemas de sus clientes. Aunque el término problema ha sido visto casi siempre como algo indeseable, como algo de lo que huir, no estamos acostumbrados a gestionarlos y menos clasificarlos. Su tratamiento nos puede servir para entender el comportamiento de una empresa frente a la innovación. Una forma diferente de verlo es pensar, por parte de los directivos de las empresas, en el problema como recurso, al considerarlo como la fuente de una oportunidad.

Una empresa –como entidad colectiva– opera en unos dominios de conocimiento y de habilidades de gestión en los que sabe resolver problemas, con una eficiencia operativa tal, que la hace competitiva. Esta eficiencia operativa, basada en conocimientos, utillajes, herramientas, métodos y capacidades organizativas, avanza conforme la empresa se enfrenta a nuevas circunstancias o, como diríamos, a nuevos problemas. De la resolución sostenida de estos problemas, la empresa aprende y se adapta a unas nuevas situaciones, que se van haciendo habituales. Adquiere así más y más competencias útiles.

...Una empresa –como entidad colectiva– opera en unos dominios de conocimiento y de habilidades de gestión en los que sabe resolver problemas, con una eficiencia operativa tal, que la hace competitiva...

Puede decirse que –visto así– un problema es la distancia entre lo que se desea y lo que se posee o se cree poseer. La respuesta al mismo depende en gran medida de la percepción realista de la dimensión e importancia del problema –valorado en relación con los fines de la organización– y de sus consecuencias. Esta importancia se determina a través de cómo observamos la situación nueva o inesperada y de cómo creemos que deberíamos actuar para obtener ventajas de ella.

La observación de la realidad del tejido empresarial y de los casos concretos en los que se observa un fuerte desarrollo innovador en las empresas nos conduce a pensar que existe un modo diferenciado de enfocar las decisiones resultantes del análisis de los problemas. Este enfoque es una forma generalizada y repetitiva de abordar los problemas, del que se desprenden respuestas homogéneas y alineadas con una determinada forma de pensar. Esta singularidad en la forma de pensar y, en consecuencia, en la de decidir, impregna las historias de éxito que se cuentan en los casos de excelencia en la innovación.

Lo que resulta distinto en estas empresas innovadoras es una forma diferente de ver las cosas respecto a las demás empresas. Su visión es diferente y, aunque pueda parecer lógica cuando se cuentan, el resultado y el camino recorrido, sabemos que en su momento supusieron una importante ruptura en la mentalidad y en la actitud de muchos directivos. La respuesta o la inacción a una determinada circunstancia –que puede determinar el futuro– depende de su catalogación como un problema observado. Este puede ser grave o sin ninguna importancia, en función de la actitud mental del observador, en este caso una empresa.

En tanto que hay respuesta hay energía, pero esta puede ser de muy diferente dimensión. La respuesta innovadora y la energía con la que se aborda una situación problemática, son sin duda muy distintas entre dos organizaciones que, operando en un mismo entorno, perciben un mismo problema pero piensan muy distinto. Lo que para unas puede ser una circunstancia instalada en el mercado y en los procesos habituales, para otras es una palanca de innovación que hay que superar. Todo depende de la posición mental previa de quienes deciden, de lo que ellos pretenden para sí y para la empresa, y de cómo dicha circunstancia incide en el logro o en el desvío hacia tales deseos.

La distancia o diferencia entre la actitud mental y la interpretación de una nueva circunstancia observada, hacen o no despertar a la capacidad creativa y la energía para encontrar nuevos caminos o soluciones al problema formulado. En ausencia de problemas no solemos actuar, siendo esto muy grave cuando solo observamos o sentimos los problemas acuciantes en el muy corto plazo, a veces cuando ya es tarde. Por el contrario, la previsión de problemas emergentes en el medio y largo plazo es uno de los mecanismos que mejor permiten enfocar el futuro y corregir el presente.



...La distancia o diferencia entre la actitud mental y la interpretación de una nueva circunstancia observada, hacen o no despertar a la capacidad creativa y la energía para encontrar nuevos caminos o soluciones al problema formulado...

¿Y dónde se encuentra este tipo de pensamiento en las organizaciones? Ocurre con mucha frecuencia que cuando se dialoga informalmente con los directivos de una empresa, queda reflejada su actitud o su foco de atención hacia un determinado nivel de la problemática que les preocupa. Esta preocupación es la que determina a qué problemas están haciendo frente. Antes que los problemas existan, están los esquemas de pensamiento sobre los que se han de evaluar. El espacio o campo mental en el que se explican los problemas es, a su vez, el espacio en el que se buscan las soluciones. Las soluciones están en el mismo plano de pensamiento que el de los problemas que proponemos.

...Las soluciones están en el mismo plano de pensamiento que el de los problemas que proponemos...

Solo es posible la localización de soluciones avanzadas o de largo plazo cuando los espacios mentales de trabajo –donde acogemos los problemas– son a su vez avanzados o de largo plazo. El espacio mental sobre el que pensamos difiere de unas personas a otras, pero llega a formarse en la empresa una cultura y pensamiento dominantes que fijan este espacio mental o terreno de juego en unas coordenadas concretas. Y de estas depende la capacidad de innovar. Llamaremos a este marco de coordenadas Decagrama de la Innovación, y a sus diez categorías Niveles del Pensamiento Innovador.

El Decagrama de la Innovación nos permite establecer una escala de niveles en este resbaladizo campo del pensamiento innovador. Según esta escala, los focos de atención en la mentalidad innovadora de las empresas se sitúan en tres planos –extraordinariamente visibles y diferenciables–, que se manifiestan en el diálogo con los directivos y que determinan la consideración de algo como un problema o no, y con ello la capacidad de dar respuestas. Ambas cuestiones interdependientes son las que condicionan el futuro de la empresa. Estos tres Niveles del Pensamiento Innovador se asocian con tres planos pregunta-respuesta en los que nos movemos, a la hora de centrar el móvil de la innovación:

- *Nivel 1:* sobre el producto/servicio que producimos.
- Pregunta subyacente: ¿qué y cómo lo hacemos?
- *Nivel 2:* sobre el servicio-uso que ellos dan al producto.
- Pregunta subyacente: ¿para qué lo quieren y para quién lo hacemos?
- *Nivel 3:* sobre el concepto/problema que el cliente resuelve.
- Pregunta subyacente: ¿por qué tienen ese problema y cómo lo quisieran resolver?

Cada uno de estos niveles que se van superponiendo (el 2º incluye el 1º, y el 3º incluye el 1º y el 2º), encierra la actitud, visión y vocación de resolver problemas de distinta profundidad, y determina el alcance innovador de las respuestas a los mismos. El Nivel de Pensamiento Innovador es el filtro por el que se tamizan las nuevas circunstancias que la empresa observa. En cada nivel de pensamiento innovador, los *inputs* son distintos ante unas mismas circunstancias. La diferencia está en cómo se mira, no solo en lo observado. Lo nuevo en el entorno de la empresa o lo inesperado que puede ocurrir es percibido de manera radicalmente distinta, según estemos en un nivel o en otro de esta escala. Veamos en qué consiste cada nivel.

### Nivel 1: Innovar en producto

Cuando una empresa opera en el primer nivel de pensamiento innovador, que llamaremos “nivel producto”, su foco de atención está en mejorar lo que hace y cómo lo hace. Su preocupación sobre lo que percibe como innovación posible le lleva a mejorar el producto y el proceso productivo, al considerar que la innovación es hacer mejoras en ambos (véase Figura 5.1). Todo lo que no esté directamente relacionado con el producto le es ajeno, está fuera de su ámbito de actuación y, por tanto, no merece ninguna consideración. Este enfoque endógeno de los problemas da lugar a soluciones en las que se reducen costes, se optimizan procesos, se mejoran productos, se amplía la gama de los mismos y se crece mejorando, mediante la optimización y la extensión de las capacidades productivas.

#### Nivel 1º ¿Qué y cómo lo hacemos?



Figura 5.1. Modelo MCI – Decagrama de la Innovación Nivel 1 – Producto.

El conocimiento en este nivel del pensamiento innovador es empleado sistemáticamente hacia dentro de la empresa y está centrado en su propio campo de aplicación, en el que se profundiza para optimizar lo que ya se sabe. La especialización técnica es la principal forma de resolver los problemas y las soluciones se dirigen acumulativamente hacia el producto y su producción. Los desencadenantes externos y las respuestas que se generan en esta forma de pensar son:

- Competir en precios. La solución para competir se busca en la reducción de los costes y en la permanente optimización de los procesos, buscando eliminar y optimizar los consumos de cualquier tipo.
- Incorporar mejoras tecnológicas en los sistemas de producción que repercutan en mayores productividades, por automatización, por menos errores y por mayor calidad.
- Incorporar tecnología informática integrada en las operaciones que necesiten cálculo complejo o gestión administrativa.
- Investigar en nuevos diseños, productos, materiales y formas de producir para mejorar las funciones de los productos.
- Optimizar las compras, obteniendo los recursos en mejores condiciones de plazo, técnicas y económicas.

Esta forma de pensar y proceder intensifica la visión productiva de la empresa, o lo que llamamos cultura industrial, donde la búsqueda continua de valor se centra en lo que se hace y en cómo se hace. La visión del cliente que se tiene es lejana. Es la de un comprador de un bien o servicio, más o menos complejo, donde las innovaciones y mejoras se concretan en ofrecer más funcionalidades y en atender a lo que el cliente pide sobre el producto. Este primer nivel de pensamiento es el dominante en muchas empresas, y en especial en aquellas donde se percibe la innovación como la investigación y desarrollo del producto y su correspondiente proceso productivo. Las empresas con este primer nivel de pensamiento innovador se mueven en los cuatro primeros cuadrantes de lo que llamaremos el Decagrama de la Innovación. En resumen, para estas empresas, que son la gran mayoría, el problema está a nivel del “producto” y la respuesta innovadora no va más allá. Sus problemas se convierten en realidades insalvables cuando la competencia en costos no es superable –hoy la llamamos deslocalización progresiva–, o cuando nuevas tecnologías desplazan al diseño del producto tradicional para siempre.

## **Nivel 2: Innovar en uso-servicio**

Afortunadamente, algunas empresas superan este primer nivel de pensamiento innovador y van más allá. Sin olvidar todo lo anterior, su preocupación está en el plano del uso-servicio, es decir, del “para qué” sirve su producto en manos de sus clientes y “para quién” o sea quiénes son estos. La visión y preocupación acerca del uso del

producto supera enormemente la visión del producto como objeto, y se adentra en un campo de conocimiento mucho más exigente, sugerente y creativo de nuevas respuestas. Hablamos de los clientes actuales, potenciales, de los usos posibles y de las combinaciones de todo ello.

En estas empresas el foco de atención o terreno de juego para innovar se amplía considerablemente. El producto/servicio no es un fin para la innovación, sino un medio de algo mucho más importante que hay que conocer y dominar muy bien. Se trata del uso del producto y del uso realizado por alguien que consigue con él una función de valor (véase Figura 5.2). Las preguntas y los problemas están fuera de la empresa, son exógenos, están en los clientes actuales y potenciales, y en sus problemas y decisiones. El conocimiento se amplía fuera de la técnica productiva y la información es ahora mucho más abundante y necesaria. Hay que conocer, además del producto, su uso y las aplicaciones que hacen de él los clientes o las que otros –hoy desconocidos– podrían hacer en un futuro.

### Nivel 2º ¿Para qué y para quién lo hacemos?



**Figura 5.2.** Modelo MCI – Decagrama de Innovación. El uso-servicio.

Las empresas que se sitúan en este segundo plano de pensamiento hacen suyo el “problema del cliente”, que aspiran poseer de manera integral. Esto les lleva a fomentar muy activamente el conocimiento del cliente y de todo lo que alrededor del producto y del servicio que proveen les pueda ser de mayor utilidad. Piensan y conocen las tendencias del negocio del cliente, y con ello facilitan su desarrollo y rentabilidad. “Poseer el problema del cliente” les lleva a ver nuevos problemas fuera de su producto, a los que responden con nuevos servicios que se adosan al producto principal.

Estos servicios son los que añaden valor al producto, y son también los que explotan áreas de conocimiento que posee la empresa proveedora y que quedaban anteriormente sin explotar. Las empresas que exploran este segundo plano de pensamiento “uso-servicio” se extienden, ampliando su oferta con una gama de servicios que son tan valorados o más por sus clientes que los propios productos. Su preocupación acerca del uso del producto les lleva a idear otras aplicaciones en campos aún ignorados. Los no clientes, no importa el sector de actividad, pueden beneficiarse de usos aún incipientes que pueden dar lugar a innovaciones sectoriales o a la introducción de su uso en otras áreas geográficas. La expansión geográfica en busca de nuevos mercados provoca también innovaciones en el producto y en los servicios requeridos, ya que la gran distancia disloca las prestaciones y los servicios, que se pueden desarrollar en un espacio de proximidad.

Las empresas que actúan en este segundo plano de pensamiento innovador, responden eficientemente a cuestiones tales como:

- Relocalización de capacidades industriales motivadas por reducciones de costes.
- Empleo intensivo de las TIC para el despliegue territorial y la extensión del negocio a los servicios.
- Creación de espacios de relación intensiva con los clientes (CRM).
- Desarrollo de servicios de atención a distancia, teleservicios y formación.
- Creación de unidades organizativas de atención y mantenimiento de sistemas, y atención a la formación de clientes.
- Incremento sustancial de márgenes y volúmenes en venta de servicios.

Con esta forma de proceder, las empresas extienden su conocimiento al exterior, sacando valor de él a través de los servicios y generando una mayor fidelización de los clientes. Esta posición afecta de manera importante en la cantidad y calidad de la información y el conocimiento que la empresa debe manejar. Surgen a partir de esta posición mental nuevas combinaciones de productos y servicios, y la empresa es intencionadamente consciente de que vende no solo lo que hace, sino sobre todo lo que sabe hacer, es decir, todo aquello a lo que encuentra un valor económico en las necesidades de sus clientes.

El nivel de problema que percibe esta empresa está en el “uso” del producto, y la respuesta estará en la extensión geográfica y en la inserción de servicios para ir tan lejos como sea posible en “poseer el problema del cliente”. La empresa abarca problemas cada vez más completos y realiza, como servicio experto y muy mejorado, una parte de la actividad que realizaba anteriormente el cliente con su producto. Se ocupa de procesos cada vez más complejos y completos.

Aunque todas las empresas dicen estar orientadas al cliente, no lo hacen de la misma manera. Las que piensan en el uso del producto –segundo nivel– están mucho más cerca del cliente que las que piensan –primer nivel– en la mejora continua del

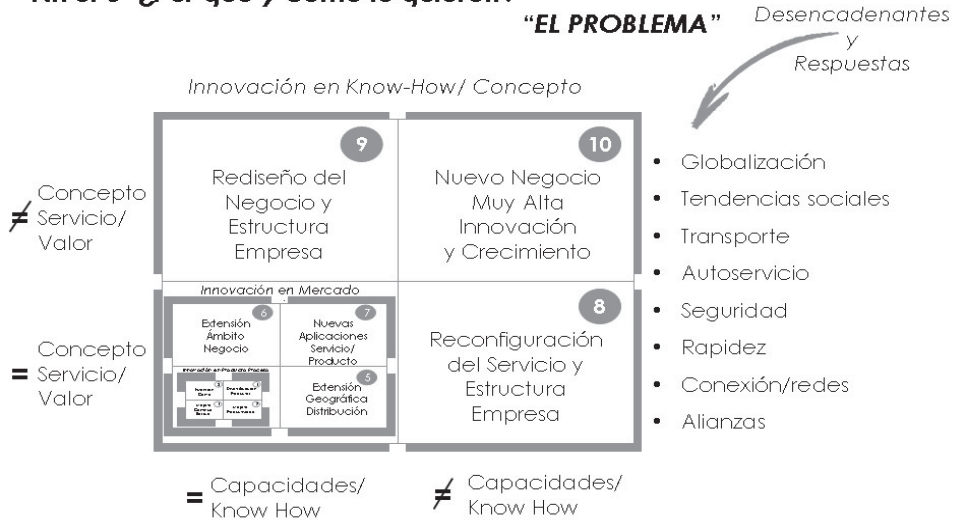
producto. El conocimiento y la información necesaria para ser experto en el uso, solo pueden derivarse de participar activamente en el mismo. Un síntoma muy habitual de las empresas que están en este segundo nivel de pensamiento es su característica de ser buenas prestadoras de servicios que acompañan a la vida completa del producto que fabrican y venden. Por ello introducen servicios de atención, formación, soporte, alquiler, cobro por uso y mantenimiento predictivo, liberando a sus clientes de hacerlo por sí mismos.

### **Nivel 3: Innovar en concepto**

Son muy pocas las empresas que superan el segundo nivel y pasan al tercero. Recordemos que los dos anteriores, el producto y el uso, están comprendidos según avanzamos en el tercero. El pensamiento innovador en este tercer nivel busca ir incluso más allá del uso del producto por el cliente. Se ocupa de clientes actuales y de no clientes. Busca sus motivaciones e intereses, así como las circunstancias que les obligan a adquirir este u otro producto similar. Se preocupa del “por qué” lo compran y cómo lo quisieran si se pudiera prescindir de las circunstancias que rodean a lo habitual, incluso a lo que ellos mismos hacen. Son los que no consideran inamovibles las reglas de siempre, que se llaman mercado maduro. Lo establecido siempre impone unos límites, dentro de los cuales se producen y se usan los productos y servicios en cualquier sector, y estos innovadores del tercer nivel pretenden superarlos.

Buscan llegar a las razones y a los conceptos en los que se basa el negocio que hoy desarrollan y, si es posible, alterar algunas de sus reglas básicas de funcionamiento. Su foco del problema está en las reglas actuales del negocio y no en el producto ni en su uso. Estudian el porqué de estas reglas con las que operan y la lógica que las mantiene, en relación con los cambios que ya se han producido en el entorno. Buscan una nueva coherencia entre la actividad que desarrollan y las demandas incipientes o latentes (véase Figura 5.3). La solución está en innovar, alterando alguna regla que reestablezca un nuevo orden en el negocio o en el sector. Si esto fuera posible, estamos ante cambios significativos para esta empresa y, en consecuencia, para el sector. Son las llamadas innovaciones de concepto, que habitualmente se exponen como casos de referencia cuando nos referimos a transformaciones radicales en un sector.

### Nivel 3º ¿Por qué y cómo lo quieren?



**Figura 5.3.** Modelo MCI – Decagrama de Innovación. El problema.

Es muy frecuente encontrar en este tipo de innovaciones –por su carácter radical– incorporaciones destacadas de nuevos conocimientos que reconfiguran los productos y los servicios sobre los que se asienta la innovación. Entonces se produce la recombinación de conocimientos que provienen de distintas fuentes, con la correspondiente inserción de importantes sistemas basados en tecnologías de la información como Internet, sistemas de identificación y otros, que aportan oportunidades hasta ahora nunca existentes en sectores tradicionales. Las respuestas en este tercer nivel de pensamiento innovador se corresponden con observaciones creativas en los niveles primarios del problema del cliente y en el entorno en el que opera. Esta observación conduce a respuestas nuevas, con una orientación en el medio y largo plazo en cuestiones tales como:

- Impacto de la globalización y apertura de mercados.
- Observación de tendencias sociales de la población, hábitos de vida y consumo.
- Movilidad, sistemas de transporte y comunicación de noticias.
- Valores sociales acerca de la seguridad, la independencia y el autoservicio.
- Creación de redes de comunicación entre personas.
- Movimientos demográficos y edad de las poblaciones.
- Evolución de conocimientos tecnológicos.
- Impacto medioambiental de la producción y el ocio.
- Tendencias en la organización de la actividad laboral.

Estas observaciones sobre las tendencias sociales, tecnológicas y económicas en sectores tradicionales, permiten identificar los problemas desde una nueva óptica en

la que las respuestas pueden trascender a las soluciones habituales. Pueden surgir en este tercer nivel de pensamiento innovador nuevas respuestas a problemas tradicionales. Cuando estas respuestas cuajan en un nuevo diseño de negocio, servicio o producto, estamos frente a lo que llamamos comúnmente “una innovación de valor”.

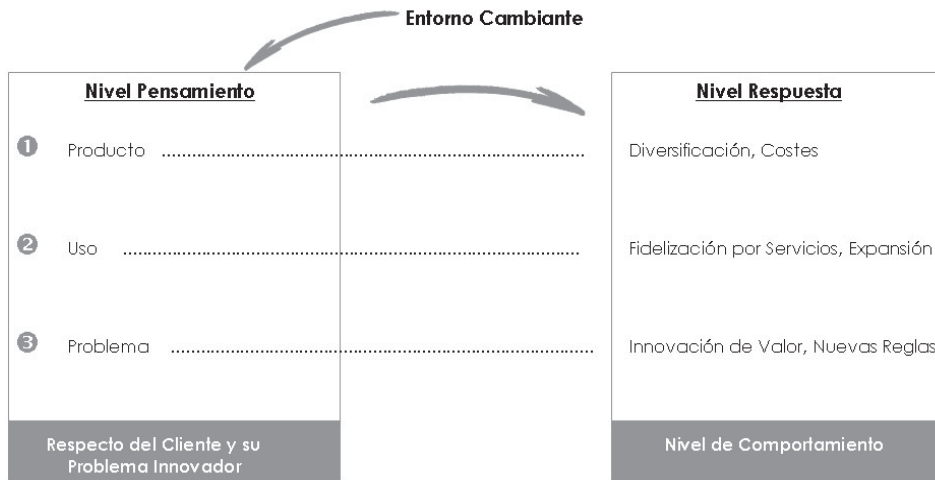
Una nueva combinación de conocimientos, productos, ciclos productivos y acceso a los servicios, da lugar a una gran innovación que será imitada próximamente por quienes están situados en los niveles 1º y 2º de este decagrama de la innovación. Las casillas 8, 9 y 10 del diagrama se corresponden siempre con las acciones que acometen las organizaciones líderes en un mercado, en el que compiten liderando y demostrando una alta innovación. La innovación en este nivel sorprende a los clientes y a los competidores, y mantiene por tiempo el liderazgo de la empresa en el mercado.

Cuando una empresa en un sector destaca por un alto volumen de crecimiento, acompañado de una inserción de nuevos conocimientos, podemos, casi con seguridad, afirmar que está en este tercer nivel del pensamiento innovador. Para estas empresas, el problema a resolver no está en el producto o en el uso del mismo, sino que van más allá para llegar a entender la motivación del cliente para solicitar un producto o servicio de cierto tipo. Se preguntan por qué usan el producto/servicio y cómo desearían usarlo, suponiendo que fuera posible despojarse de algunas de las reglas tradicionales e imperantes en el sector. Les preocupa el ¿por qué lo necesitan? Su visión es fuera y lejos, pensando en lo que no existe aún para el mercado.

Podemos afirmar que la capacidad o incapacidad de innovar está vinculada al nivel de pensamiento innovador. Pero ¿cómo conseguir elevar el nivel del pensamiento innovador? ¿El de una empresa? ¿El de una región? Esto es, sin duda, una tarea muy difícil y compleja, pero podemos empezar al menos por conocer en la realidad qué tipos de comportamientos son los más habituales, diferenciando entre estos tres niveles ya expuestos. Tenemos que considerar que el nivel de pensamiento global de una región o un sector empresarial es un resultado histórico muy complejo. En este inciden tanto factores de capacitación y cultura empresarial, como otros elementos del entorno como son los niveles de formación, la capacidad de los centros de investigación y, como no, la edad de los colectivos dirigentes de organizaciones públicas y privadas. Podríamos afirmar que, en cualquier caso, la apertura al exterior y la mejora de la información del entorno económico y social en el que se desenvuelven las empresas es determinante para mejorar estos factores de entorno.

Lo que sí podríamos recomendar como primer paso es situar el nivel de pensamiento innovador utilizando los esquemas anteriores. La distribución del nivel de pensamiento innovador y su evolución en un sector económico es sin duda un indicador del progreso de una región. Es fácilmente asociable la posición en las últimas casillas del decagrama (8, 9 y 10), con crecimientos y rentabilidades singulares, en empresas de unas dimensiones considerables. La evolución interna de las empresas hacia posiciones más avanzadas en el decagrama es una estrategia que les permite avanzar en su posición innovadora y a la postre competitiva. No cabe duda de que la capacidad de obtener ventajas competitivas duraderas está asociada con mejorar la posición en este casillero de la innovación (véase Figura 5.4).





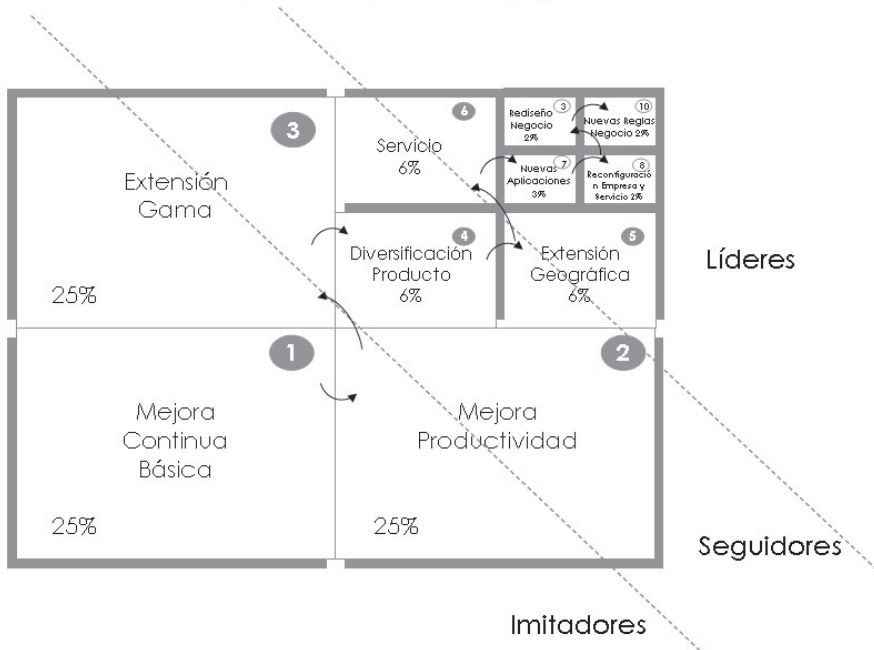
**Figura 5.4.** Niveles de pensamiento innovador. Tipos de respuestas.

El *decagrama de la innovación*, que permite comparar empresas de una misma actividad y dentro de un sector concreto, puede ser ilustrativo para representar también las posiciones, a veces muy distantes, entre empresas. Podemos encontrar enfoques del negocio muy dispares en un mismo sector, porque existen cambios de supuestos tanto en la cultura y en el modelo organizativo como en las inversiones que se aplican en tecnologías de la información y al desarrollo de conocimientos. Los problemas, las oportunidades y los éxitos se distribuyen de forma muy desigual, según una empresa ocupe una posición tradicional y alejada de la innovación, como es la casilla 1 de la mejora continua, o se esté liderando un cambio de reglas de negocio en la casilla 10 del decagrama.

No todas las empresas pueden estar ni en la casilla uno ni en la casilla diez. Su distribución obedece a las dinámicas globales en las que se desenvuelve un cierto sector, que obligan a innovar más o menos, es decir, a moverse hacia delante en el casillero, para sobrevivir (véase Figura 5.5). En algunos sectores muy protegidos o incluso regulados no es posible avanzar hacia posiciones más elevadas de innovación. En otros más abiertos sabemos que la mejora continua no basta para competir. Mantenerse estancado presupone un alto riesgo de desaparecer.

Un sector empresarial concreto tiene siempre una estructura o distribución de empresas en este mapa que lo cualifica frente a la innovación en relación con otros sectores u otros países. Las empresas se agrupan en imitadores, seguidores o líderes, en función de su posición en el casillero, siendo necesario, para mejorar un sector, empujar hacia posiciones más altas a las empresas que no han superado los niveles más bajos. Algunas de estas empresas que no se movilizan serán superadas por otras que compitan en producto o en costes, y que dispongan de ventajas coyunturales durante un cierto tiempo.

### Distribución de Competidores por Sector (%)



**Figura 5.5.** Modelo MCI – Posición de las empresas en el Decagrama.

En resumen, el pensamiento innovador determina la percepción de los problemas y, a su vez, establece el campo de juego o decagrama de la innovación donde se desencadenan las respuestas. Tomar conciencia de ello es sin duda una forma de avanzar para hacer realidad lo que llamamos cultura de innovación, eso tan difícil de definir y medir, y tan vital en tiempos de cambios, oportunidades y amenazas.

## LA INNOVACIÓN COMO RESPUESTA A CAMBIOS EN LA DIMENSIÓN DE LOS FACTORES PRODUCTIVOS

*“Las ideas muy sencillas solo están al alcance de mentes complicadas”*  
(REMY DE GOURMONT)

No hace falta insistir en que los fenómenos que impactan en la competitividad empresarial son múltiples y complejos, y sometidos siempre a ciertos niveles de incertidumbre. Nos vamos a referir en este punto al impacto de la innovación en la competitividad, y en particular a la evolución en la capacidad de innovar para mejorar la cambiante posición competitiva. La capacidad de producir productos y servicios entregables a los clientes determina, en razón de las características de calidad/coste de estos, la posición competitiva relativa de las empresas. Esta capacidad, que varía con el tiempo, es determinante de la supervivencia de la empresa, si está –como es habitual– inserta en un ambiente abierto y competitivo.

En la mayoría de las ocasiones son los cambios que se producen en este ambiente abierto y exterior a las empresas, los que transforman las posiciones relativas de las mismas en términos de competitividad. Por ejemplo, los acontecimientos geopolíticos tienen un gran impacto, afectando a las estructuras económicas de las empresas y a la composición de los costes de los productos o servicios. No cabe duda de que estos fenómenos, como la creación de nuevos mercados o la movilidad poblacional, tienen efectos directos sobre los modelos productivos de los países y de las empresas manufactureras. Ciertos países y sectores se benefician de los cambios a costa de otros que deben modificar sus estrategias para mantenerse o seguir compitiendo con ventajas. A medio plazo, no cabe duda de que tales efectos globales darán lugar a re-posicionamientos en los que cada parte que compite despliega sus mejores atributos con los que pueda diferenciarse para sobrevivir.

El movimiento hacia nuevas actividades de una empresa, al verse desplazada en el mercado por otras que aprovechan mejor las nuevas reglas del entorno, puede catalogarse como una innovación forzada, fruto de la necesidad de sobrevivir. A veces, estos movimientos provocados son los que más energía transmiten a las empresas, que sienten entonces la urgencia del cambio. No siempre es así. Otras empresas promueven o se anticipan a los cambios, desarrollan el movimiento continuo de la innovación, lo que les permite llevar siempre una ventaja sobre las demás, cuando llegan los acontecimientos esperados.

Introducir la innovación, como una política permanente es una necesidad del hoy y una garantía que permite afrontar el medio plazo con capacidad de reacción. Toda empresa debe verse a sí misma como un almacén de conocimiento, que le permite siempre hacer algo de más valor para sus clientes. La innovación es, sin duda, una respuesta que dará pie a un mayor movimiento en la explotación del conocimiento acumulado en la industria. La innovación se incorpora en la empresa

para explotar en mayor medida el saber hacer que esta alberga, acumulado en su gente y en el tiempo.

... Toda empresa debe verse a sí misma como un almacén de conocimiento, que le permite siempre hacer algo de más valor para sus clientes...

Para ilustrar lo anterior, basta con observar el cuadro adjunto (véase Figura 5.6), en el que se muestran los costes medios-hora al comenzar este siglo –en el año 2000– en los diferentes países de la U.E., diferenciando el primer grupo de los 15 iniciales y el segundo grupo de los 10, que se han incorporado posteriormente, hasta el grupo de los 25. Con los datos de 2000, el coste medio del primer grupo es de 22,19 €, frente a 3,47 € del segundo. Aunque pueden afectar otros factores y la evolución no ocurrirá de inmediato, es evidente que las actividades que puedan desarrollarse en zonas de menores costes, con la equiparación de capacidades profesionales, se desplazarán.

Industria y Servicios. Cifras en euros por hora

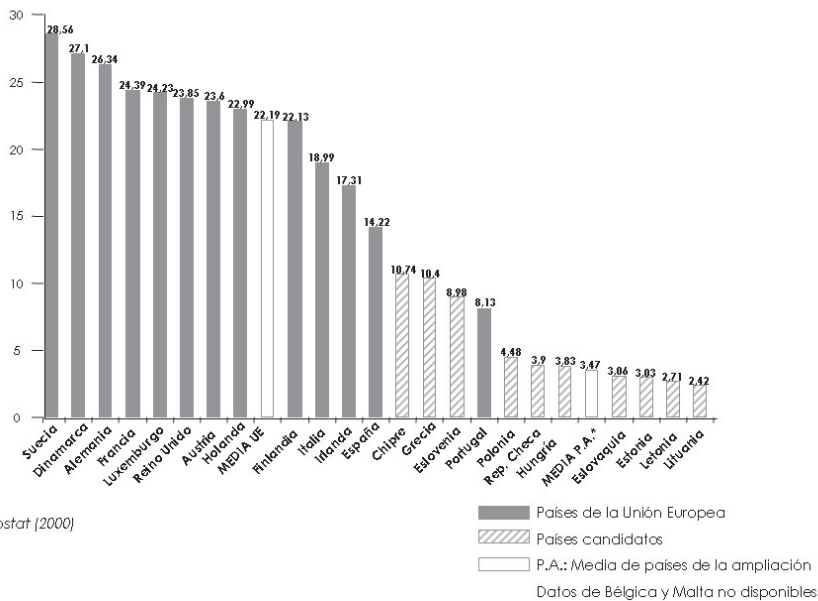


Figura 5.6. Coste hora de trabajo.

Es normal que observemos en nuestros días, diez años después, grandes paradas en la capacidad productiva y en la generación de empleo, en las economías más desarrolladas. Por ello, no cabe duda de que las empresas que compiten por precio tendrán que optar por abandonar parte de su actividad productiva o por desplazar dicha capacidad hacia otros territorios. Evidentemente no todos los productos son iguales en cuanto al nivel de complejidad de su diseño, en la complejidad de sus técnicas

de fabricación y en los niveles de calidad requeridos. Por tanto, el desplazamiento de la producción, por efecto del menor coste de la mano de obra, se producirá en condiciones de similar cualificación y capacidad tecnológica. Esta situación afectará inicialmente a una parte limitada de las capacidades productivas, pero irá progresivamente en aumento.

Ante esta situación generalizada, todos los diagnósticos nos dicen que hay que incrementar la I+D+i, y aplicarse a fondo en mejorar el valor en los productos y en potenciar su sofisticación tecnológica. Este camino es el que ya están recorriendo los países de economías más avanzadas, con los que nos será muy difícil competir, por las ventajas adquiridas desde hace tiempo en su tejido científico-empresarial, capacidades que, como es sabido, son de desarrollo muy lento.

Necesitamos innovar, pero el propio ejercicio de la receta de más I+D+i no es una gran aportación a la innovación, más bien es una imitación tardía de muy difícil ejecución. En las líneas que siguen queremos proponer un espacio mental sobre el campo de la innovación, que puede sugerir ideas para adoptar otras alternativas más singulares y verdaderamente innovadoras. Vamos a aplicar los niveles de pensamiento innovador a los espacios en los que la empresa y sus directivos consideran que debe estar la respuesta competitiva a las demandas y necesidades del mercado, y que pueden cubrir con sus competencias a través de evoluciones de sus productos y servicios.

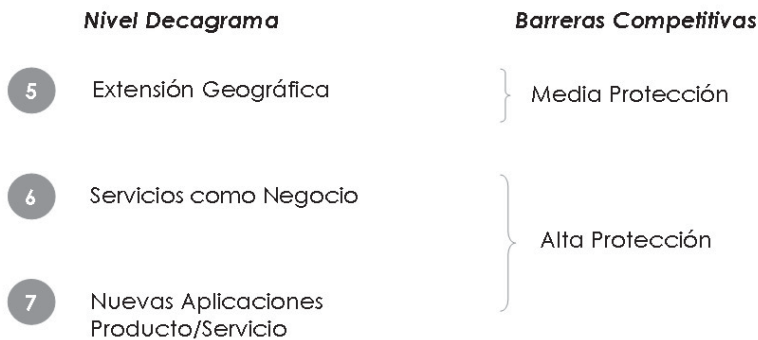
En el primer nivel del pensamiento innovador, la permanencia en un espacio competitivo vendrá garantizada a través de la elaboración de productos, en los que el diseño, la personalización y la exclusividad determinen ventajas de difícil imitación. Esto ocurre aumentando la cantidad de conocimiento que aplicamos a las tareas de diseño, y a la protección y al desarrollo continuo de mejores productos (véase Figura 5.7). Las 4 casillas del primer nivel del pensamiento innovador responden a mantener una competitividad basada en el producto. Esta es la opción más frecuentemente contemplada en la industria.



**Figura 5.7.** Competitividad en el Nivel “Producto”.

El paso determinante y más urgente en la actualidad para competir a través de la innovación, se basa en superar el nivel de producto. La incorporación del enfoque uso-servicio, también en las empresas industriales, supone un cambio drástico en la posición mental, pero sobre todo en la capacidad de sobreponerse a las movilizaciones que los desplazamientos productivos van a generar. La aproximación que hacemos al mercado cambia cuando se incorpora esta visión en la empresa de mentalidad industrial, y la propia estructuración interna de la misma adopta una nueva orientación al cliente. La empresa busca insistentemente ocupar el espacio del cliente alrededor del producto o servicio que le aporta (véase Figura 5.8). Y este espacio, debidamente desarrollado, es el que le asegura su permanencia, a pesar de los cambios que pueden darse en los lugares de fabricación de los productos.

### 2º Nivel de Pensamiento Innovador – Uso-Servicio



**Figura 5.8.** Competitividad en el Nivel “Uso-Servicio”-

Si la empresa conecta con el cliente en el nivel de los servicios, puede proteger su posición como fabricante de producto, o a partir de un momento delegar esta en otros proveedores más eficaces. El conocimiento disponible solo puede protegerse si se desarrolla más y si busca sistemáticamente ocupar zonas más abiertas, otros usos donde integrarse con otros conocimientos.

El primer síntoma que se aprecia en el paso al nivel 2 del pensamiento innovador es la apertura estratégica y geográfica hacia mercados distintos, pero parecidos al ya dominado. Ampliar la visión de los clientes empieza por tener más clientes, observar su diversidad y, sobre todo, saber mucho más acerca de todos ellos. Saber con precisión acerca de lo que necesitan alrededor de nuestro producto, es la principal forma de establecer una ventaja determinante para seguir innovando. Esto, que parece evidente, no se da con la suficiente naturalidad y son casi siempre los clientes quienes reclaman el servicio, que el proveedor no ofrece de manera voluntaria. Los tres siguientes pasos o casillas del 2º nivel del pensamiento innovador determinan una mayor capacidad para competir y seguir innovando dentro del primer nivel, es decir, en los productos y en sus correspondientes procesos.

...Ampliar la visión de los clientes empieza por tener más clientes, observar su diversidad y, sobre todo, saber mucho más acerca de todos ellos...

La fidelización de los clientes con una empresa comienza a ocurrir cuando trabajamos en la casilla 6 y 7. No existe fidelización duradera con los productos, pues estos pueden cambiarse casi sin coste, en cuanto otros proveedores reúnan mejores condiciones de venta. Esto no es así en los servicios. Por lo general, los clientes de los servicios no cambian, salvo que se vean obligados a hacerlo por un mal servicio que se repite. Los cambios en los servicios suponen un coste –a veces muy considerable– para el propio cliente. Esto es debido a la consolidación de los mecanismos operativos que se han consolidado alrededor de los mismos y que, si se abandonan, hay que volver a construir con otro proveedor de servicios, con un coste a veces muy significativo.

Aunque innovación y fidelización no se suelen relacionar con la suficiente frecuencia, debemos indicar que una de las mayores innovaciones para el fabricante de productos es conseguir la fidelización a través de los servicios que acompañan al producto principal. Seguir adelante en las casillas del pensamiento innovador en este segundo nivel tiene mucho que ver con la fidelización para con los clientes. La fidelidad, si no es recíproca, termina por romperse. Es el proveedor el que se fideliza al asegurar la operatividad del cliente, cuando este la valora en alto grado.

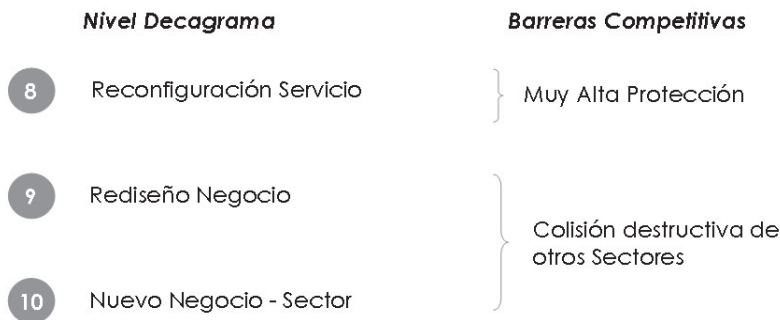
...La fidelidad, si no es recíproca, termina por romperse. Es el proveedor el que se fideliza al asegurar la operatividad del cliente, cuando este la valora en alto grado...

El siguiente salto al nivel 3 del pensamiento innovador supone entender a los clientes, de tal forma que seamos capaces de sorprenderles y aportarles un modelo de solución nuevo y atractivo. Son nuevos modos de relación y negocio que superan en ventajas a los anteriores. Supone crear algo que no existe y que presente ventajas suficientes como para que los clientes abandonen el uso anterior de productos y servicios para vincularse a los nuevos (véase Figura 5.9). En este caso, los clientes son atraídos por ventajas significativas de lo nuevo respecto a lo existente, y ahora ya no es necesaria ninguna protección frente a la deslocalización o al desplazamiento de los clientes a otros proveedores. Las casillas del nivel 3 suponen ventajas superiores para nuestros clientes, frecuentemente acompañadas de inserciones de nuevos modos de operar para ellos. Estas modalidades ventajosas serán imitadas posteriormente por otros que innovan para competir, copiando y observando a los líderes.

Las casillas 8, 9 y 10 se caracterizan por suponer una auténtica creación de elementos nuevos en las empresas que se posicionan en ellos. Los nuevos elementos tienen mucho que ver con la inserción de conocimientos que antes no existían en la empresa. Nuevos conocimientos y personas que los aportan, se insertan a su vez en modelos organizativos distintos a los tradicionales del sector. La organización en

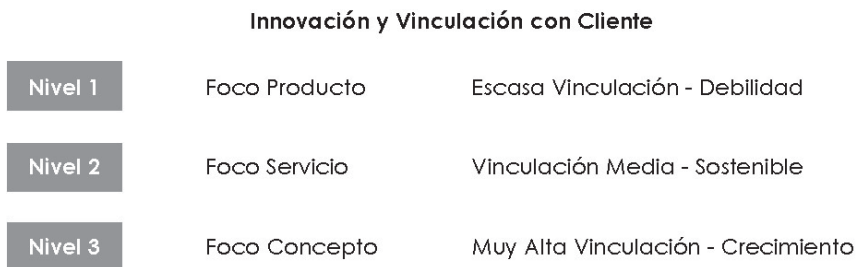
estas empresas está al servicio de la innovación y de la composición de las unidades de acción más adecuadas a lo que se ha diseñado. Puede extrañarnos casi todo en estas empresas, que innovan en conceptos y que representan la élite minoritaria de un sector. Son las que poseen y ejercitan el nivel más alto en el pensamiento innovador.

### 3<sup>er</sup> Nivel de Pensamiento Innovador – El Problema del Cliente



**Figura 5.9.** Competitividad en el Nivel “Concepto”.

Desde el punto de vista de la vinculación de las empresas con el mercado y de la posesión de relaciones estables y duraderas con los clientes, los tres niveles del pensamiento innovador tienen un comportamiento muy distinto. La vinculación y apego de los clientes crece conforme pasamos del nivel 1 al 3 (véase Figura 5.10).



**Figura 5.10.** Niveles de Vinculación.

De una forma u otra, estos tres niveles de pensamiento innovador presentan un recorrido escalonado que permite asegurar una mayor vinculación a los clientes y un aumento de la capacidad de aportar valor añadido. El primer salto está en incorporar valor a lo que hacemos a través de servicios adosados a los productos. El segundo, en romper las reglas del negocio, creando un marco nuevo y aplicarlo en donde dispongamos de ventajas de partida duraderas.

Por su propia naturaleza, los servicios no son tan fácilmente deslocalizables como los productos, pues suponen más vinculaciones en procesos entremezclados entre cliente y proveedor. El cambio de proveedor en los servicios supone unos costes de



abandono para la reconfiguración de un nuevo servicio, lo que genera significativas barreras de entrada. Aun cuando la prestación de servicios a distancia va ganando terreno, hoy en día los servicios están muy vinculados a una proximidad territorial. Si la prestación del servicio incorpora, además, la actividad sobre un proceso del cliente, el cambio es mucho más costoso y, por tanto, está más protegido de una deslocalización radical.

La innovación debe comprender todos los aspectos de este esquema. En primer lugar, el avance en los niveles de innovación en el diseño de un producto de mayor complejidad con base en tecnología (casilla 3), en segundo término, la incorporación de mayor valor al cliente a través de los servicios (casilla 6) y, por último, una inserción progresiva en los procesos del cliente, añadiendo valor sobre lo que se sabe hacer (casilla 9). Estos avances sucesivos permiten a las empresas desplazarse de situaciones de cambio reactivo (costes) a posiciones de innovación radical (liderazgo), donde la competitividad y el crecimiento están mucho más garantizados.

No cabe duda de que se precisan avances sustanciales en el enfoque innovador en las empresas para mejorar su capacidad y posición desde la que compiten. Los modelos y los caminos aquí presentados pueden servir de ayuda en la reflexión previa a la acción a emprender en relación con la posición mental que adoptamos frente a la innovación. Sin duda, el camino a recorrer pasa por una visión progresiva que supere el producto como foco de atención, para encaminarse a la innovación a través de los servicios y a la inserción de nuevos conceptos transformadores del marco o modelo de negocio.

...No cabe duda de que se precisan avances sustanciales en el enfoque innovador en las empresas para mejorar su capacidad y posición desde la que compiten...

Pensar en servicios cuando nos referimos a la actividad de cualquier empresa, sea fabricante o no, es una buena manera de pensar la respuesta innovadora frente a los cambios en la ubicación de los factores productivos. La empresa industrial debe saber lo que los clientes hacen con sus productos y actuar a través de servicios que contengan una parte valiosa del proceso del cliente. La zona de innovación en los servicios, que llamaríamos industriales, es mucho más interesante, valiosa y apreciada por los clientes que el valor del producto. Los clientes no quieren productos de sus proveedores industriales, quieren servicios eficaces que se integren en su cadena de creación de valor. Solo los compradores quieren productos.

...Los clientes no quieren productos de sus proveedores industriales, quieren servicios eficaces que se integren en su cadena de creación de valor. Solo los compradores quieren productos...

Los servicios fidelizan a los clientes de forma mucho más vinculante que los productos. Estos se sustituyen con facilidad, solo basta con que un producto supere las características de otro. Las empresas industriales que progresan, o bien tienen una gran dimensión que les permite disponer de grandes inversiones de I+D en el producto, o bien transforman su saber hacer acumulado en los productos para crear servicios que integran el suministro, el mantenimiento, la operación y la evolución de los sistemas que sus clientes poseen. Esta transformación es estratégicamente imprescindible para permanecer y desarrollarse en un potencial mercado de clientes que desplazan su interés acerca de los productos hacia la disponibilidad de servicios de cierto valor.

La respuesta a la relocalización industrial está más en una reorientación hacia los servicios, contengan o no producto propio, que a una carrera hacia la I+D industrial, en la que ocupamos posiciones de partida muy desfavorables a largo plazo. Esto último nos conduce a la visión innovadora hacia una vinculación más estrecha con los clientes, a través de una mayor participación en sus procesos. Esta innovación en la estrategia de los modelos de hacer empresa responde mejor a la dinámica global provocada por la aparición de un enorme potencial de factores productivos en el mundo, en un momento de la economía donde el problema no era fabricar sino vender, es decir, encontrar mayor valor para el cliente con menores costes. Este fenómeno de la relocalización de los factores productivos puede contribuir a acelerar el cambio hacia una economía de más valor. Nos queda a nosotros reflexionar, encontrar y ofrecer más valor para el cliente, sin mirar exclusivamente a la tecnología de los productos, pero sin olvidarla, como único foco de la innovación, pues de esto también se ocupan otros y con ventaja.

## LA INNOVACIÓN Y EL CRECIMIENTO. “UN EQUILIBRIO CONSCIENTE ENTRE EL ATREVIMIENTO Y LAS CAPACIDADES”

*“Quien compra lo superfluo no tardará en vender lo necesario”*  
(BENJAMIN FRANKLIN)

No cabe duda de que en situaciones de cambio acelerado, donde más y nuevos competidores se agolpan para obtener el sí de los clientes, no hay otro camino para crecer que innovar. Nos referimos a acercar a los clientes y hacer que estos perciban nuevas propuestas de valor que hagan singulares a ciertas empresas desde su propia óptica. Esta singularidad diferencial y ventajosa, vista desde la posición del mercado, es la que hace crecer a las empresas. Singularidad que no es otra cosa que innovación, en una continua progresión de crecimiento y diferenciación.

Para mantener una dinámica de crecimiento, y esto ocurre solo si superamos a quienes compiten con nosotros, estamos necesitados de crecer en lo que hacemos, llegando a clientes nuevos para nosotros o aumentando el negocio en los ya existentes. En el primer caso, la expansión territorial o la captación de clientes que operan con la competencia requieren de un preciso análisis y de tomas de decisión acertadas sobre el valor de la innovación a aportar, para que se produzca la adhesión económicamente interesante de los nuevos clientes.

Con excesiva frecuencia, para crecer se han aplicado políticas de diversificación en actividades no próximas al negocio principal, que han abusado de una simplificación excesiva a la hora de comprender los nuevos negocios. También ocurre que una gran mayoría de las organizaciones se van quedando “dormidas” en sus mercados y en sus capacidades, y ven cómo otras más pequeñas o más grandes les van arrebatando clientes y oportunidades de negocio, que algún día –ya pasado– formaron parte de sus intenciones, pero que no dieron ningún fruto por falta de audacia.

Entre estas dos posiciones, hay otras empresas que saben buscar el punto de equilibrio y que poseen esta capacidad de aunar racionalidad y atrevimiento para asegurar un crecimiento sostenido. Este es un equilibrio difícil que ha de ser sostenido y continuo, y que garantiza en el tiempo la decisión adecuada ante riesgos, oportunidades y comportamientos que se aprecian en el mercado. Este equilibrio se ha de producir entre los cuatro ejes que, manejados sabiamente, posibilitan la innovación, generando crecimiento y resultados.

### Ejemplos

1. *El mercado* entendido como un espacio donde resolver problemas. La innovación y el crecimiento se basan en saber resolver mejor que otros los problemas inherentes a un mercado de empresas y consumidores. La resolución inteligente, con valor para el cliente y con un método –técnica y económicamente viable–, dan lugar al desarrollo de los negocios. La innovación

tecnológica de producto, la innovación de proceso en los servicios y las innovaciones de concepto son las que promueven, si se aplican con velocidad, desarrollos superiores en el crecimiento de las empresas.

2. *La capacidad* para hacer eficiente y eficazmente lo que el cliente espera de nuestra propuesta de valor. La organización, como agente activo en el despliegue de los procesos, debe movilizarse para que la innovación y el crecimiento se asienten. La incorporación de las tecnologías de la información es hoy en día el factor más importante para dotar de nuevas capacidades a las organizaciones. Esto se logra a través de transformar radicalmente los procesos en busca de ganancias sustanciales de valor para los clientes, y de una reducción simultánea de los costes de las operaciones.
3. *El conocimiento* para crear y decidir sobre lo nuevo. A la capacidad organizativa hay que añadir la capacidad de las personas. Esta se manifiesta en forma de conocimiento, competencias relacionales y vinculación con un espacio de innovación constante, que dan paso a la actuación adecuada para el cambio y el crecimiento. Se trata de disponer en ellas de un equilibrio consciente entre lo que saben y lo que podrían saber o hacer para innovar y crecer.
4. *La audacia* para atreverse a asumir riesgos y manejarlos con un grado de normalidad. Gestionarlos en equilibrio, para que su gestión no nos lleve ni a la inmovilidad durmiente ni a la precipitación imprudente. El atrevimiento que se basa en el conocimiento de los clientes, de las tecnologías emergentes, del valor del servicio percibido por los clientes y de la disponibilidad de información fiable sobre dichos contenidos, no es imprudencia. Se requiere un foco de luz que concentre la atención sobre el núcleo de valor y el conocimiento disponible en la empresa, y una cámara rápida y precisa que nos permita ras- trear la zona iluminada en la que innovar y crecer.

Para crear innovando no hay recetas ni propuestas únicas para las organizaciones. Se trata, sobre todo, de cultivar y cosechar los resultados de unas capacidades personales y organizativas que hay que fomentar y principalmente mantener vivas a lo largo del tiempo. De hacerlo bien depende el progreso del negocio y la posibilidad de entrar en un círculo positivo de obtención de resultados económicos y de un continuo atractivo profesional para quienes han de hacer realidad el crecimiento.

...Para crear innovando no hay recetas ni propuestas únicas para las organizaciones...

Hace ya tiempo que se ha dejado de proclamar las excelencias del *benchmarking* como técnica para incorporar nuevas ideas a las empresas. Su práctica ha sido siempre un método común para conocer la posición propia de una empresa, en relación con otras del mismo sector y de similares características. Pero también ha sido muy útil, aunque mucho menos practicado, el aproximarse a otros sectores distintos y observar cómo han sido resueltos algunos problemas que nos preocupan.

El *benchmarking* abierto hacia otros sectores presenta grandes ventajas cuando se quiere ir más allá de lo que es la práctica habitual. Esto es así porque las soluciones más lejanas –de otros sectores– pueden aportar propuestas más avanzadas que las observadas en empresas de similares características. Ocurre que algunos sectores empresariales aplican, antes que otros, soluciones más avanzadas en temas específicos, y que con el tiempo pueden trasladarse a otros que viven los problemas con un cierto decalaje temporal. Unos anticipan –porque su problema es más crítico–, ciertas prácticas empresariales, y estas soluciones operativas pueden ser siempre importantes fuentes de ideas para otros, que quieren anticiparse y aprender en otros sectores.

En cualquier caso, las prácticas de *benchmarking* están muy distantes de garantizar la dirección y el impulso requerido para innovar. Podemos definir el *benchmarking* como uno de los muchos métodos de observación de otras prácticas –de las que pueden sugerir ideas–, pero con la enorme limitación que su aplicación en un entorno empresarial diferente, requiere empezar casi de nuevo. Ni el diseño ni la planificación y, menos aún, la inserción organizativa, pueden ser equivalentes. El contexto de cada cambio o de cada empresa, determina la forma en la que algo nuevo puede llegar a ser posible, abordado y asimilado.

La tendencia muy extendida de observar para copiar es muchas veces más una intención para madurar ideas o posibilidades a nivel personal que un primer paso para el inicio de un cambio. Lo más importante de la experiencia de otros –en un determinado cambio– es la recomendación de cómo evitar los errores más habituales. Es sin duda más fácil predeterminar cuáles son las cosas que no funcionan en cualquier contexto, que las que realmente promueven el cambio y la innovación. Copiar con éxito requiere entender muy bien el contexto en el que se ha aplicado un cambio, eliminar lo específico y obtener pautas y reglas de la experiencia. A partir de ahí, iniciar un diseño de algo nuevo, porque cada recorrido de cambio es esencialmente distinto.

Lo que conduce al éxito normalmente no se puede copiar porque depende mucho más de cada contexto organizativo y, sobre todo, de situaciones personales. Otros factores de tipo económico, competitivo, corporativo e incluso relacional permiten recoger pautas teóricas cosechadas de una o varias experiencias. Para cambiar no basta con copiar, con entender las circunstancias en las que otros cambiaron, no basta con el *benchmarking* intrasectorial o extrasectorial, hace falta comprender muy bien el contexto sobre el que se pretende actuar.

La reflexión profunda, seguida de la acción constante y bien orientada sobre el contexto organizativo, personal, histórico, cultural, tecnológico y estratégico de una organización, es la base para plantearse los cambios y pensar en innovar. Para ello tenemos que superar la posición racional de entender el porqué lógico de los casos de otros, para pasar a comprender los aspectos emocionales de los colectivos humanos que componen nuestra organización. Comprender supera al entender, ya que añade sobre la lógica racional las motivaciones y los factores emocionales, sin los cuales no es posible progresar en la aceptación y consolidación de los cambios en organizaciones compuestas por personas.

...La reflexión profunda, seguida de la acción constante y bien orientada sobre el contexto organizativo, personal, histórico, cultural, tecnológico y estratégico de una organización, es la base para plantearse los cambios y pensar en innovar...

La innovación nos exige, en primer lugar, comprender el espacio donde se va a innovar, sea este el mercado donde operan nuestros productos o servicios, o el espacio interno donde trabajan los empleados, y casi siempre las zonas comunes de ambos. La forma en la que nos aproximamos a los problemas y el tipo de comprensión que hacemos de ellos, determinan la dirección, la intensidad y la calidad de la respuesta con la que ponemos en marcha y planificamos las respuestas innovadoras.

## LA AMENAZA Y LA VISIÓN COMO IMPULSORES DE LA INNOVACIÓN

*“La audacia en los negocios es lo primero, lo segundo y lo tercero”*  
(THOMAS FULLER)

“Si vamos bien para qué cambiar” es una expresión habitual que denota cierta forma de pensar vinculada con el confort o la comodidad. La expresión contraria “Solo cuando vamos bien podemos cambiar, para anticipar el futuro con garantías” también nos seduce como apropiada e incluso más inteligente, pero es menos habitual. Como todos sabemos, la observación de lo cotidiano nos indica que la práctica de la primera expresión es mucho más frecuente que la de la segunda. Esto es porque la inercia está inserta en nuestros mecanismos mentales de seguridad y rechazo a lo nuevo, y este estado es dominante si no existe una exigencia ineludible o inevitable que resolver.

¿Pero cómo integrar ambos modos de pensar? ¿Cómo conseguir un encaje entre ambos que tienda a impulsar un mayor grado de apreciación y valoración del cambio, como una garantía de un futuro más comfortable? El cambio se mueve entre dos motivadores de naturaleza contradictoria. Por una parte, la amenaza cercana y, por otra, el deseo lejano. Nuestra vida cotidiana está llena de ejemplos. Evitamos el exceso de velocidad ante la amenaza de un radar conocido, y seguidamente nos matriculamos en un curso para lograr una cualificación y unos conocimientos para el futuro trabajo. En definitiva, si nos decidimos en algún momento por algo novedoso, estamos respondiendo con acciones provocadas por unos impulsores internos y externos de naturaleza muy distinta.

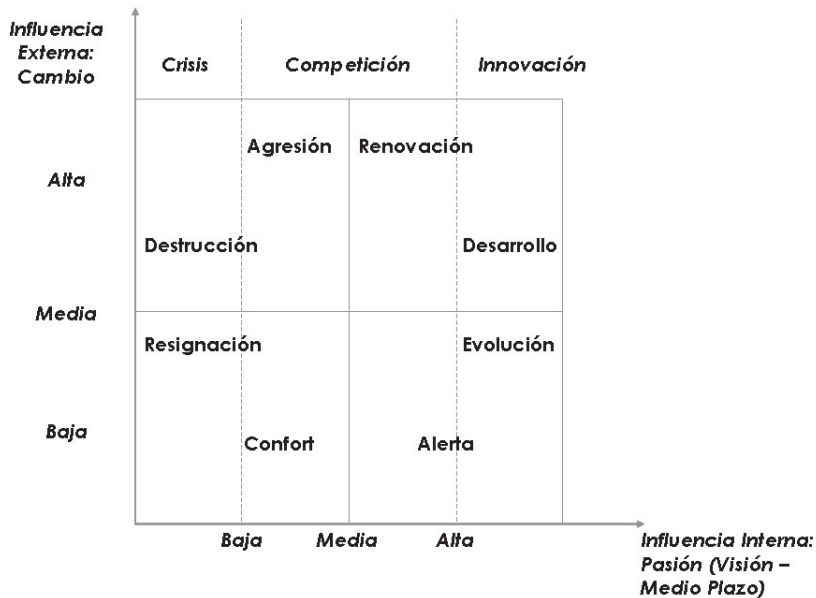
...El cambio se mueve entre dos motivadores de naturaleza contradictoria.  
Por una parte, la amenaza cercana y, por otra, el deseo lejano...

Los modos de comportarse y las iniciativas novedosas –cargadas de energía– son determinantes para lograr cambios, tanto en su etapa de concepción como en la de su futura implantación. A escala de un colectivo humano, o de una organización, los estados de ánimo grupales determinan la emergencia abundante o escasa de iniciativas. Estos estados de ánimo están sostenidos por modelos basados en amenazas o modelos basados en deseos. Unos y otros se configuran en un único concepto integrador que es “el problema”. El problema es la distancia que media entre la percepción de nuestra situación y la realidad deseada.

...El problema es la distancia que media entre la percepción de nuestra situación y la realidad deseada...

Tanto amenazas como deseos se configuran en problemas, pero estos son de muy distinta naturaleza. Los unos son defensivos y requieren de la energía para tomar de-

cisiones rápidas y eficaces (sobrevivir) y los otros son ofensivos y requieren romper la inercia, anticipando situaciones aún no necesarias (construir). Esta dualidad y las situaciones reales, siempre intermedias entre unas y otras posiciones, dan lugar a ocho comportamientos que determinan la posición de las organizaciones ante la innovación (véase Figura 5.11). Estas posiciones se configuran según predomine, más o menos, la influencia externa, normalmente amenazante, o la interna, normalmente constructiva, en la justificación para el cambio.



**Figura 5.11.** Los 8 estados de resolución de problema para innovar.

Las 8 posiciones representan estados de relación entre lo externo y lo interno de la empresa, y caracterizan el comportamiento ante lo que llamamos “problemas” o situaciones que nos exigen un posicionamiento y una acción.

1. *Confort*: representa la posición de atonía, tanto en la conexión con el exterior, respecto las amenazas posibles, como en la intensidad emocional para avanzar o cambiar. Existe una satisfacción moderada y se espera con seguridad que todo siga igual.
2. *Resignación*: se refiere a la situación colectiva de indefensión, de incapacidad de abordar los problemas externos que se valoran como muy superiores a la capacidad de respuesta. Todo se demora y se está a la espera de elegir lo mejor entre las pocas opciones, todas negativas, que se admiten como el “único camino posible”.
3. *Destrucción*: la sensación de pérdida está asentada y se acepta perder progresivamente elementos de valor a cambio del sostenimiento de la actividad,



aunque sea parcialmente. Queda la esperanza de que los factores externos cambien con el tiempo para poder reponerse de una situación de deterioro a una más llevadera.

4. *Agresión*: representa una respuesta enérgica ante una amenaza puntual o continua. La respuesta enérgica a la amenaza es un mecanismo poderoso para cambiar y eliminar prácticas o sistemas poco eficientes, con el fin de depurar al máximo la organización. Habitualmente este modo de operar se convierte en sistemático entre un conjunto de empresas que conviven entre sí, a través de la destrucción parcial de unas, la agresión entre todas y la renovación de algunas. Son otras organizaciones, con más visión, las que ocupan posiciones de ventaja respecto a este grupo que se va deteriorando entre sí.
5. *Renovación*: los problemas del medio y largo plazo toman el relevo a las amenazas a corto como mecanismos de cambio. Existe un direccionamiento interno que induce un cierto grado de pertenencia y creencia en la capacidad propia para avanzar hacia ese futuro. La visión y la participación conducen a las personas a un enfoque, en cierta medida, compartido hacia lo nuevo.
6. *Desarrollo*: la visión del futuro es nítida, dentro de un espacio de oportunidad importante para las capacidades de la organización. Existe una seguridad en la fortaleza propia para afrontar las nuevas circunstancias. El crecimiento de la empresa es notorio, y la innovación constituye un valor y una práctica que se consolida. La empresa compite, desarrollando una diferenciación con la competencia, y se libera de la agresividad competitiva.
7. *Evolución*: en esta posición los problemas dominantes son los del futuro, y la relación con los competidores es distante. Las amenazas externas son exploradas desde un medio plazo y las respuestas son anticipadas. Se comparte entre las personas una visión más trascendente del porqué, para qué y cómo de la empresa, que se manifiesta en un grado de entusiasmo, tensión creativa y despliegue de la actividad.
8. *Alerta*: la situación se caracteriza por la escasa actividad y la gran preocupación. Se sabe que la situación ha de cambiar, se idean posiciones nuevas, pero no hay energía interna suficiente ni problemas externos para que las propuestas se concreten. La motivación no supera la prudencia. El factor inercia es muy alto y se está intelectualmente preparado para el cambio, pero no emocionalmente.

La evolución entre estos estados nunca es rápida y se requieren cambios importantes en las organizaciones. La experiencia nos indica que hay una correlación directa entre los estilos de dirección que ejercen los directivos de máximo nivel y los modos de comportamiento de las organizaciones y de las personas que encarnan estas ocho respuestas al cambio. Los estilos de dirección más ejecutivos, asociados con la decisión rápida, la estricta planificación y la exigencia inmediata, dan origen a modelos de competición vía la agresión y con ciertas dosis de renovación, sobre todo, a corto plazo. Los estilos de dirección más influyentes en las personas, en sus

posibilidades y en el desarrollo a medio plazo, generan mayores posibilidades de liderazgo y desarrollo. Esta segunda vía es más poderosa, pero mucho más exigente en cuanto a la capacidad de entusiasmar a personas en un espacio de futuro en el que se requiere que confíen.

Como podemos observar, tanto la amenaza como la visión son dos palancas para la innovación, pero la primera nunca lleva a situaciones tan avanzadas como la segunda. Lo bueno es escaso, y aquí ocurre lo mismo. La innovación sostenida y el liderazgo de una empresa en el mercado requieren que se mueva por emociones basadas en los deseos compartidos de las personas, y no solo en amenazas continuas de destrucción. La respuesta a estas situaciones de alta amenaza da mucha energía, pero esta desaparece en tanto la amenaza se disipa. La innovación sostenida que lleva al desarrollo empresarial y al liderazgo requiere de unos estilos de dirección basados en la convicción de las capacidades y el deseo de un ilusionante futuro que actúe de tractor de la energía de las personas.

...La innovación sostenida que lleva al desarrollo empresarial y al liderazgo requiere de unos estilos de dirección basados en la convicción de las capacidades y el deseo de un ilusionante futuro que actúe de tractor de la energía de las personas...

## INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA: LA COHABITACIÓN DE LOS DISTINTOS NEGOCIOS EN UNA EMPRESA

*“Ser codicioso cuando otros tienen miedo, y temeroso cuando otros son codiciosos”*

(WARREN BUFFETT)

Por lo general, una empresa es una agregación de varios negocios, fruto de la evolución de una idea inicial, a la que se van adosando a lo largo del tiempo nuevas actividades, casi siempre próximas a las principales que describen el negocio. La forma en la que se produce esta agregación de actividades es muy diversa. En unas ocasiones ocurre por un crecimiento de la actividad principal, que conlleva una mayor diversificación de los productos y servicios. Estos se van extendiendo por las fronteras de las capacidades de la empresa y constituyen lo que llamamos “un crecimiento endógeno”. En otras ocasiones se trata de elementos externos a través de integraciones más contundentes y puntuales en forma de fusiones, adquisiciones o alianzas de muy diversa naturaleza.

Cada vez que se produce un cambio de horizonte o de dimensión de la empresa, la organización se redefine a través de un plan de reformas, que genera un nuevo modelo de responsabilidades y de distribución de recursos. Los negocios anteriores y los nuevos se reagrupan, aplicando criterios que siempre buscan optimizar las oportunidades en el mercado, junto con una reducción o eliminación de costes redundantes.

Como resultante de muchas decisiones y agregaciones acumuladas en el tiempo, las formas que puede tomar la agrupación de los negocios que existen en una empresa son muchas. Esto se complica un poco más si existe una actividad de innovación que fuerza continuamente a reposicionar la empresa en un mercado más competitivo. La innovación ocurre casi siempre, por una parte, a través del tránsito a nuevos negocios y, por otra, por la transformación en la eficiencia de los existentes. Sea cual sea el origen de la transformación empresarial, lo más normal es que cohabiten modelos de negocios diferentes en una misma empresa y que sean dirigidos por un mismo equipo directivo. Esto es lo que vamos a entender por cohabitación empresarial en este capítulo.

Muchas veces los modelos de negocio que cohabitan en una empresa son lo suficientemente distintos como para que las colisiones y fricciones internas superen las ganancias de una teórica –pero a veces poco realista– sinergia entre los negocios. Hay otras ocasiones en que los negocios se apoyan en una cohabitación constructiva, que da lugar a resultados mejorados en los individuales de ambas partes. En este caso, debe existir una estrategia en cada negocio, que se complemente en el mercado y que permita construir una clara sinergia estratégica entre ambas.

No es fácil evaluar el grado de sinergia entre negocios, y menos cuando son muchos. Para hacer más visible la dinámica de relación entre los negocios de una empresa, vamos a simplificar la situación a solo dos negocios. En el caso de más de dos negocios, las relaciones se hacen mucho más complejas, pero bastaría comprender bien las relaciones entre los negocios más distantes entre sí para sacar conclusiones. Para entender

esta distancia, comenzaremos por definir en qué consiste la similitud entre dos negocios a efectos de su compatibilidad, cuando disponen de una dirección ejecutiva única.

Para entender el grado de cohabitación entre dos negocios distintos nos deberíamos referir, en primer lugar, al concepto que sustenta el valor de intercambio con los clientes de cada uno de ellos y, en segundo lugar, a los elementos que comparten. Estos últimos pueden ser la dirección del negocio, la red comercial, la fabricación, el diseño u otros departamentos de soporte. Así como el diseño y la fabricación pueden ser compartidos, si el producto o servicio con el que operan los negocios lo permite –lo cual es una opción de carácter técnico–, no ocurre lo mismo cuando se comparte la dirección y la comercialización entre dos negocios con modelos conceptuales distintos. Podríamos decir que la cohabitación es máxima cuando la dirección, la producción, la comercialización y los procesos de contacto con el mercado son compartidos por dos negocios distintos.

A efectos de comparar la similitud o diferencia entre dos negocios que cohabitan, nos deberíamos referir al modelo de generar valor en cada uno de ellos. Podemos diferenciar dos modelos en lo que nos afecta y que sencillamente llamaremos modelos de “valor complejo” y modelos de “valor simple”.

Son modelos de “valor complejo” los negocios en donde la solución –en la percepción de valor por el cliente– supera con mucho al producto. Es decir, actividades de negocios que requieren una cualificación alta de quien presta el servicio, porque este incluye opciones y necesidades de resolver problemas distintos de un cliente a otro, en un área de conocimiento específica. Son modelos de negocio de “valor simple” aquéllos que se construyen sobre la repetición casi idéntica de procesos para el cliente, en donde lo acabado o definitivo predomina sobre la construcción de la solución.

En esencia, podemos simplificar mucho diciendo que son negocios distintos cuando el proceso de intercambio de valor se produce sobre lo preexistente –el producto– o sobre la solución –el servicio–, aunque, en ambos casos debemos entender que la complejidad es lo que matiza la diferencia entre ambos tipos de negocios.

Si ampliamos un poco más en detalle las características de estos dos modelos de negocio, encontraremos más diferencias que las que imaginamos a simple vista (véase Tabla 5.1), pero sobre todo el hallazgo más importante de esta observación es que las diferencias no son de matiz, sino de criterio.

**Tabla 5.1.** Modelos de valor complejo y simple.

	Modelo Valor COMPLEJO	Modelo Valor SIMPLE
<b>Marketing</b>	Relacional / Personal	Masivo / Características
<b>Ventas</b>	Conocimiento	Ventajas
<b>Producción</b>	Proyectos	Automatización procesos
<b>Personal</b>	Por equipos “AD HOC”	Estructurado por cualificación
<b>Crecimiento</b>	Lento	Rápido

Veamos algunos de ellos:

## **Marketing**

En el modelo de valor simple (MVS) predomina el concepto producto. La conexión con el mercado busca la máxima extensión en los modos de comunicar y la mayor concreción a priori entre las necesidades estándar y las características estándar de los clientes. Se habla de focalizar, concentrarse en un espacio de necesidad y producto lo más concreto posible. Optimizar es, para el modelo de valor simple, encajar el máximo de necesidades preexistentes y productos preexistentes. El éxito está en la investigación de mercado y en el diseño del producto adecuado. En el modelo de valor complejo (MVC), la situación a alcanzar es la opuesta. El valor se construye en el estudio de la necesidad no resuelta y en la construcción de la solución sobre cada caso y sobre cada cliente. La búsqueda de la estandarización en la oferta se contradice con el modelo de negocio. La indagación, la observación y el diseño se distribuyen al máximo a lo largo de todos los procesos, oponiéndose al criterio del modelo de valor simple.

## **Ventas**

La aproximación al diseño del proceso de ventas es también radicalmente distinta. En el modelo de valor simple, el cliente conoce lo que quiere o lo expresa en el momento de la aproximación a la compra. El negocio se construye sobre el producto/servicio existente, que se evalúa en el momento de la decisión comercial, teniendo en cuenta las características y las ventajas visibles y comparables. Lo tangible y medible supera a las incertidumbres de cómo será lo que se compra. En contraste a esta gran concreción, en el caso del modelo de valor complejo, lo que se vende no existe, sino que se construye después de la venta y en un marco de confianza, que es lo primero que se percibe para decidir comprar, y sobre lo que se fundamenta la decisión del cliente.

## **Producción**

Este es un aspecto clave en la concepción de la empresa, que diferencia ambos modelos. En el modelo de valor simple (MVS) predomina la repetición como sistema organizativo para optimizar, y por ello dominan la normalización de procesos y la automatización de casi la totalidad de las actividades. Las variantes, lo personal y lo diverso se entienden como un problema a eliminar, buscando lo idéntico y repetible. No es el caso del modelo de valor complejo, que busca la excelencia en lo singular y en cada caso busca lo específico, en donde el enfoque de despliegue de la solución es habitualmente el proyecto. Las organizaciones con modelos de valor complejo se estructuran por proyectos y hacen de esta forma de producir una de sus mejores capacidades. El diseño organizativo es optimizado por proyectos, por personas y por

grupos complementarios, y entre estos se construye una realidad en cada caso, en función de los objetivos a lograr y conviviendo, en muchas ocasiones, con los recursos que también aporta el cliente.

## Personal

Consecuencia de los anteriores perfiles de comportamiento de cada negocio, la organización, promoción y valoración de las personas difiere entre los modelos de valor complejo (MVC) y los modelos de valor simple (MVS). En los primeros, las capacidades de proyectar, imaginar, diseñar, construir y aplicar deben ser abundantes y estar muy distribuidas. El proyecto exige disponer de mayor pluridisciplinaridad, polivalencia, flexibilidad y creatividad en el colectivo de personas y no solo en la diferenciación entre los departamentos de diseño, de producción y de ventas, como en el modelo de valor simple (MVS). La formación –como actividad de capacitación constante– adquiere expresiones muy distintas en un caso y en el otro. En el MVC la diversidad en la formación base de cada persona es un requisito, que se convierte en lo contrario en el modelo de valor simple, donde prima una mayor especialización y concreción a la tarea. También los mecanismos de promoción son distintos. En los modelos de valor complejo prima la creación de conocimiento, la ocupación es menor y los márgenes son relevantes en las operaciones comerciales, frente a los modelos de valor simple, donde se busca optimizar los volúmenes de ventas como medidas de éxito y de promoción y, en consecuencia, en la valoración de las personas.

## Crecimiento

Ambos modelos manejan estrategias contrarias en el esquema de desarrollo del negocio. Los modelos de valor simple buscan la adquisición de recursos que aseguren más mercado, eliminando opciones complejas de productos o servicios. El crecimiento busca, en este caso, la simplificación del producto para extender el espacio de oferta y, por tanto, el tractor o impulsor del negocio es el despliegue comercial. En el modelo de valor complejo, la vocación de crecimiento se desarrolla con la extensión del problema, que se resuelve para un cliente o para un grupo de clientes a través del dominio de una mayor complejidad. Se crece en conocimiento para la resolución de problemas y se busca aumentar la penetración del ámbito de negocio en los clientes existentes. Esto se fomenta a través de la búsqueda de nuevos problemas del mercado, que sean resolubles con las capacidades actuales o futuras de la empresa. En definitiva, el crecimiento en el modelo de valor simple puede ser más rápido porque no requiere cambios en los sistemas de producción. No es este el caso de los sistemas de valor complejo, que se sustentan en la formación y en las capacidades de las personas para poder extender el número y el nivel cualitativo de sus actividades.

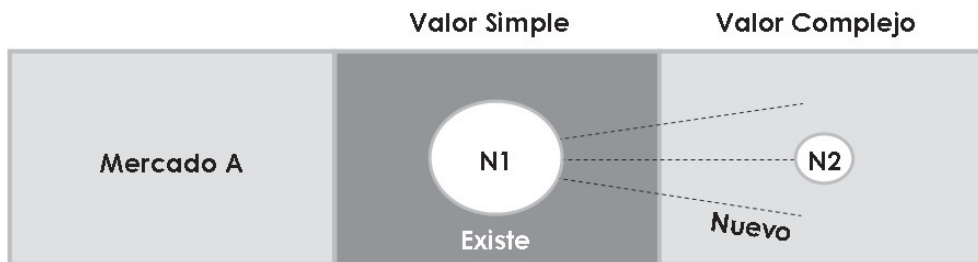
Aunque puede parecer que ambos modelos MVC (modelo de valor complejo) y MVS (modelo de valor simple) se corresponden respectivamente con las empresas de servicio y de producto, no es así. En cualquier campo de la actividad empresarial

existen ambos modelos, y el progreso económico consiste en transportar modelos de valor complejo a modelos de valor simple, a través de la experimentación inicial y de la normalización de productos y servicios aplicando la tecnología.

Por ejemplo, en el mundo de la salud, un análisis clínico inicialmente complejo y personalizado (MVC) se transforma con el tiempo en un proceso sistemático, soportado en un dispositivo portátil (MVS) al alcance de un colectivo más numeroso.

Por todo ello, en una empresa que tenga dos actividades diferenciadas, podemos encontrar distintas combinaciones de modelos de valor simple y complejo, en función de la similitud o discrepancia de los modelos de negocio. En unos casos, las sinergias son posibles y, en otros, las colisiones están casi siempre garantizadas. Además de la tipología de los modelos de negocio, influye sobremanera la dimensión de cada uno de ellos. Por lo general, los nuevos negocios son siempre más pequeños que los existentes, por lo que el efecto destructivo cuando hay colisiones puede ser aún mayor que si fueran de dimensiones equivalentes. Esta última opción puede ocurrir con gran frecuencia en procesos de fusión o integración entre negocios, donde las dimensiones de origen son muy dispares.

Veamos las diferentes opciones en la cohabitación de los negocios. La primera situación posible es la cohabitación de un modelo de “valor complejo” con uno de “valor simple”. Esta condición se produce con mucha frecuencia en entornos industriales de producción, que introducen algunos servicios ante una cierta demanda de los clientes. Ocurre que el modelo de valor simple es, en dimensión, mucho mayor que el de valor complejo. En este caso (véase Figura 5.12), el negocio principal (N1) es muy superior al negocio emergente (N2), y genera una cohabitación estranguladora.



**Figura 5.12.** Tipo 1: Cohabitación estranguladora.

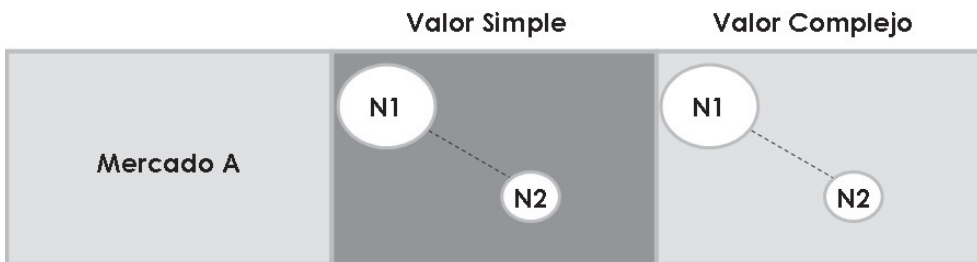
Esta situación provoca una aplicación del criterio dominante (N1) de corte estandarizador a la creación de un nuevo negocio de valor complejo. Lo normal es que N2 no se desarrolle, y que la dualidad de criterios genere conflictos graves que desgasten internamente a la organización. Lo nuevo, que teóricamente se desea apoyar, no despega y termina admitiéndose que no existe la capacidad organizativa de hacerlo. En este caso, la corrección de la situación requiere la separación de los cuadros directivos, comerciales y de producción. Este aislamiento mutuo debe aplicarse con

rapidez entre los dos negocios, y solamente los aspectos financieros y de algunos recursos muy generales deben compartirse entre ambos.

Este caso es frecuente en el crecimiento de empresas industriales con cultura de producto, que inician un desarrollo buscando expandirse en los servicios vinculados al producto. La cohabitación no es fácil porque el negocio producto ya consolidado y de gran dimensión, impone sus reglas históricas y el servicio emergente no se desarrolla. Sin embargo, saber recorrer bien este camino, separando adecuadamente los negocios, es sin duda una de las oportunidades de desplegar un crecimiento innovador, sostenido en volumen y margen de negocio, en aquellas industrias que tienen ya un largo recorrido y un importante conocimiento acumulado.

Una segunda situación de cohabitación en la empresa es la presencia en el mismo mercado de dos negocios muy próximos, porque son del mismo tipo de valor, pero entre ambos hay un desfase tecnológico que puede hacerlos competir en su propio mercado. Esto es frecuente cuando la innovación interna posibilita soluciones que canibalizan al negocio anterior. Pueden ocurrir en modelos de negocio simples y también en complejos.

En este caso, la cohabitación es necesaria porque se trata de transformar el propio negocio en otro modelo más eficiente. En esta cohabitación existe siempre un riesgo de no querer abandonar a tiempo lo que está bien consolidado por los frutos que produce. Pero si se actúa así, se acepta el riesgo de llegar tarde, cuando la competencia ya ha aflorado, impactando a una parte importante del mercado (véase Figura 5.13). Esta cohabitación, llamada “de sustitución”, exige conocer bien cuál es el momento y la intensidad del cambio, y manejar bien el tiempo para autoanticiparse, ofreciendo ventajas al cliente sobre nuestros propios productos.

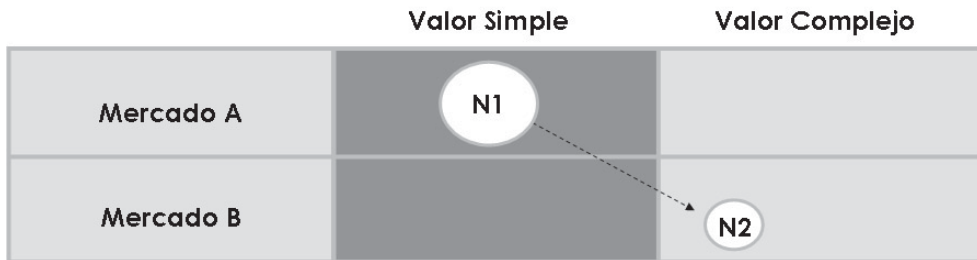


**Figura 5.13.** Tipo 2: Cohabitación de sustitución.

La tercera situación representa la coexistencia de dos negocios que se diferencian en mercado y en el modelo de valor. En este caso, las posibilidades de generar sinergias son altas y la cohabitación debe construirse sobre relaciones de aprendizaje. Es muy frecuente que un determinado servicio o producto requiera una aproximación previa de un modelo de valor complejo en un mercado más exigente, selecto y dispuesto a pagar, mientras hay otro potencial mercado que espera soluciones más baratas y estandarizadas (véase Figura 5.14). Este caso es el que se sigue al optimizar un



conocimiento y cuando la tecnología madura, transitando y conviviendo soluciones de alto valor y coste con versiones de valor simplificado y menor coste. Esta dirección, de lo complejo a lo simple, también puede invertirse desde el punto de vista de la capacitación de la empresa que, operando en un modelo de nivel de complejidad bajo, es capaz de aprender a resolver problemas más complejos, no despreciando las variantes y matices especiales que le ha obligado a resolver su modelo de valor simple. Es muy fácil, en este caso, que la dirección pueda gobernar la transferencia ordenada de conocimiento entre los dos negocios, simple y complejo, sin las limitaciones que exige la sustitución de un negocio por otro.



**Figura 5.14.** Tipo 3: Cohabitación de aprendizaje.

Esta dualidad es muy constructiva pues opera en dos sentidos, yendo de lo complejo a lo simple, por estandarización, y de lo simple a lo complejo, incorporando servicios, funciones o personalizaciones en un mercado más exigente. Es la llamada cohabitación de aprendizaje.

En este caso, basta con separar las redes comerciales por el distinto mercado y enfoque de la venta en cada negocio, y estos se complementan en volumen y en margen de forma natural. Una buena gestión del conocimiento en la doble dirección, permite extender rápidamente los negocios en los dos mercados. En este caso, la I+D interna es una actividad muy valiosa que canaliza conocimiento entre opciones, generando importantes innovaciones. Por ejemplo, esta gestión dual es un modelo recomendable en el crecimiento de las empresas industriales, buscando un mayor apoyo en la actividad de servicios.

La cuarta situación, también posible y estable, es la cohabitación de negocios dentro del mismo modelo de valor, pero aplicados a otros mercados (véase Figura 5.15). En este caso, la diferencia en la gestión es mínima y se trata de una estrategia de crecimiento por expansión en mercados, también llamada de diversificación.

Aquí las sinergias son evidentes y pueden operar las economías de escala, en tanto el contenido del producto o servicio sea parcialmente estandarizable. Esta ventaja es posible, pero menos evidente, en modelos de valor complejo donde la transmisión de competencias es mucho más sofisticada y, en consecuencia, son menos los aprovechamientos de los recursos comunes.

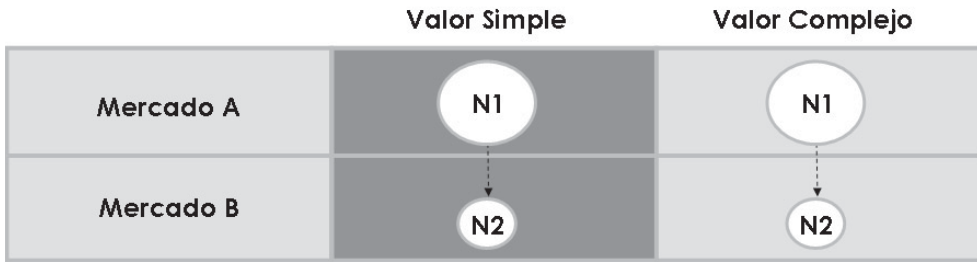


Figura 5.15. Tipo 4: Cohabitación de extensión.

La innovación –como característica generalizada que va a provocar cambios en las empresas– dará lugar a nuevos negocios y con ello a la coexistencia de modelos de negocio distintos o iguales en una variedad de mercados. Sin duda, la cohabitación de negocios en cada empresa será cada día más frecuente, y las decisiones que se tomen respecto a su diseño pueden ser determinantes del éxito o fracaso de ambos negocios y de las innovaciones subyacentes.

Es imprescindible abordar un análisis exhaustivo sobre los tipos de modelos de negocio existentes, la estrategia de crecimiento de ambos, las competencias requeridas y el estudio de su compatibilidad. La reestructuración de la organización, de los equipos de dirección y operación, puede llegar a ser crítica para garantizar coherencia en las decisiones que determinan el futuro de los diferentes negocios. Puede ser normal que cada negocio necesite un enfoque estratégico diferente. Por eso hay que tener en cuenta que, si es así, dichos enfoques no suelen ser bien desplegados por un mismo conjunto de personas. Muchas veces los criterios exclusivamente dimensionales –costes– y funcionales, sin entrar en estas diferencias de criterios para decidir qué juntar y qué separar, pueden llevar a soluciones que no solo no producen sinergias, sino que reducen el potencial crecimiento de ambos negocios o los estrangulan. En otros casos, el fenómeno de la sinergia mutua puede ocurrir si los flujos de conocimiento hacen que los negocios se apoyen y exista una compatibilidad creativa en ellos.

Esta reflexión, hecha sobre dos negocios, es muy simple, porque lo habitual es que pueda haber más de dos negocios en una empresa. En este caso, la historia de su evolución y el propio mercado imponen condiciones donde la cohabitación forzada presente otros tipos de problemas de marca comercial, distribución y servicio que puede que hagan incoherente una gestión única de varios negocios.

La cohabitación, que en la política es un ejercicio de equilibrio inestable de poca duración, puede producirse en la empresa como una situación cada vez más frecuente. Saber cómo agregar o desagregar las organizaciones, con sus estructuras, y los negocios, para generar un efecto cruzado de innovación mutua, será una competencia directiva de gran importancia en la gestión de las empresas, en los tiempos donde la innovación se impone. La innovación organizativa y estratégica es una disciplina aún por dominar y, en esta, el manejo inteligente de la cohabitación puede ser una asignatura de gran importancia.

## LA INNOVACIÓN APLICADA EN LA EMPRESA. DE LA ESTRATEGIA AL PRODUCTO

*“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar”*

(EUGENE WARE)

La mención sistemática al empleo de la innovación, como panacea empresarial y social de todos los problemas presentes y futuros, hace que su significado vaya perdiendo interés, incluso antes de entender bien su contenido. Se pretende aplicar a casi todo. Decimos con frecuencia que tal empresa sigue una estrategia innovadora o lo que destaca en tal otra es su nivel de innovación. Nos estamos refiriendo, sin duda, a cosas distintas, pero el lenguaje homogéneo y arrivista nos dificulta diferenciar los matices, y con ello perdemos visibilidad entre los diferentes significados y aplicaciones que encierra este término.

Con la innovación está pasando algo similar a lo que ocurrió con la calidad. Para la gran mayoría de los que escuchan los mensajes de la calidad, el término es muy genérico y lo interpretan solo dentro de su área de aplicación: calidad de producto, de servicio, calidad total, sistemas de calidad. Otros lo sitúan en el espacio personal, hablando de calidad personal, muy cerca del comportamiento ético, y otros hablando de calidad social, referida a la calidad de vida o bienestar colectivo. Esto ha de ocurrir también con la innovación. Para aplicarla con inteligencia se han de decantar los diversos significados aplicables, tanto en la empresa como en la sociedad, y se han de difundir nuevas técnicas y formas de pensar y hacer, que especialicen y cualifiquen el término innovación.

Solo dentro del espacio de la empresa, del que nos ocupamos en este texto, hay una amplia extensión de significados. Desde la estrategia, hasta el producto, pasando por la tecnología, hay una gran variedad de conceptos de gestión a los que es susceptible aplicarles el calificativo de innovación. Seguramente es más usual emplear el calificativo “innovador” aplicado a algún producto o actividad concreta, que emplear con rigor la palabra “innovación” aplicada a una estrategia empresarial sobre la que hay diversas apreciaciones. El calificativo “innovador”, que se aplica a casi todo, nos sugiere un valor positivo que incorpora una dosis de modernidad y una mejor adecuación a la solución de un problema vigente. Sin embargo, el sustantivo “innovación” es algo más complejo de definir y aplicar. ¿Pero ambos conceptos son realmente algo nuevo en la empresa?, o ¿estamos, a través del lenguaje, creando nuevas prácticas para el futuro?, o ¿esto de la innovación es simplemente un cambio de estética en la gestión, un simple maquillaje de una moda pasajera como otras lo han sido hace pocos años?

Sabemos que el avance, tanto en la ciencia como en la gestión, ocurre cuando este se crea y se incorpora, aplicando nuevos conceptos o nuevas formas de entender las relaciones entre conceptos ya conocidos y asentados. Y en esto hay grados, es decir,

innovaciones que comprenden otras innovaciones menores y que forman parte de aquélla.

La forma máxima de la innovación es la introducción de nuevos paradigmas, desde un nivel social o científico, que reemplazan otros muy consolidados. Esto ocurre cuando descubrimos nuevos conceptos que reinterpretan la realidad, y con ello nuevos elementos o nuevas relaciones entre ellos. Por ejemplo, innovamos en conceptos cuando comprobamos que lo preventivo es más económico que lo reparador. Diríamos que pasamos de una sociedad de consumo a una sociedad del cuidado, lo que reformaría la visión de los presupuestos públicos y de la organización de los oficios. Este paradigma afectaría al sentido que diéramos a los fallos de los productos y a su proceso de recuperación, así como a la importancia otorgada a la generación de residuos. También innovamos cuando precisamos conceptos antiguos y sus significados, diferenciando cosas o ideas, hasta entonces agrupadas en algo único. Por ejemplo, cuando diferenciamos la calidad de las cosas y la calidad de los servicios introduciendo ingredientes de subjetividad en la valoración de ciertos parámetros intangibles. También innovamos cuando sabemos más de los comportamientos de las cosas o de las personas, introduciendo conocimientos nuevos, por ejemplo, sobre ergonomía u otras disciplinas más próximas a las personas, en tanto que podemos diseñar mejor para predecir con acierto sus comportamientos.

...La forma máxima de la innovación es la introducción de nuevos paradigmas, desde un nivel social o científico, que reemplazan otros muy consolidados...

Quizás la forma mínima de innovación es la modificación de una tarea para hacerla con más eficacia. Esta forma de actuar es innata. Cualquiera que experimenta, en la ejecución de una tarea, una vía de mejora en tiempo, recursos o resultados, no la ignora, sino que más bien intenta aplicarla en la próxima ocasión, aprendiendo y ganado experiencia. En tanto que somos seres que aprendemos, innovamos a muy distintas escalas.

Como vemos, la innovación es un término genérico, susceptible de desarrollarse en los muchos campos del pensamiento. Hoy se aplica a casi todo con significados muy diversos, en función del objetivo y del entorno en el que se expresa. Para unos es un proceso, para otros una capacidad, y para todos, un nuevo contexto donde ocurren y progresan cosas, ideas y proyectos nuevos. Solo si precisamos en qué consisten los nuevos conceptos, que alteran radicalmente las prácticas estratégicas vigentes en la gestión, podremos construir sobre ellos la lógica que nos lleve a mejorar la capacidad de innovar en las organizaciones empresariales.

Por comenzar por un tema vigente y concreto, podríamos intentar aplicar la innovación como un adjetivo, el término “innovador”, a la estrategia. Podemos intentar definir o describir cómo es una estrategia innovadora, o en qué es diferente de otra no innovadora. Si la diferencia está en que se formula de otra forma, con otros instrumentos, o más bien que, independientemente de su formulación, acomete un empeño

inexistente en el entorno, es original y a su vez realista. De esta manera podemos valorar una estrategia innovadora, simplemente estableciendo qué parte de una reflexión diferente y que llega a unos resultados también diferentes, a lo que ya existe en el mercado y/o en el modo de gestión.

Un ejemplo podría ser comprender cuáles son las diferentes escalas en las que se aplica la innovación como atributo diferenciador de la posición de las empresas en su mercado, es decir, en su estrategia. ¿Qué es lo que caracteriza la posición innovadora de una empresa respecto a su mercado respecto a sus clientes, respecto a los competidores, respecto a sí misma y a otros agentes del mercado?

Una taxonomía posible de los comportamientos innovadores nos lleva a observar al menos cuatro categorías (véase Tabla 5.2), que marcan grandes diferencias cualitativas entre posiciones operativas de distintos negocios y entre su despliegue. Estas categorías mantienen diferencias importantes en la forma en que entremezclan nuevos conceptos a la estrategia y a sus consecuencias.

Cada uno de los cuatro niveles parte de conceptos distintos sobre los que expresar su nueva acción. Los niveles son inclusivos y, por lo tanto, el nivel 1 incluye todos los demás. Además, podemos afirmar que todos los niveles existen, pero la diferencia es desde cuál queremos o podemos proyectar el cambio.

**Tabla 5.2.** Taxonomía de comportamientos estratégicos innovadores.

	<b>Expresión en</b>	<b>Respuesta en</b>	<b>¿Preguntas sobre?</b>
	<b>Herramientas de gestión</b>	<b>Posición innovadora</b>	<b>Capacidades innovadoras</b>
<b>Nivel 1</b>	Modelo de negocio	Imaginación estratégica	Visión anticipada
<b>Nivel 2</b>	Despliegue de oportunidades	Comprensión del cliente/servicio	Observación profunda del cliente y su entorno
<b>Nivel 3</b>	Calidad y vigilancia	Mejora de producto/servicio	Dominio de lo técnico y funcional
<b>Nivel 4</b>	Cuenta de explotación	Copia/eliminación de los competidores	Benchmarking/capacidad financiera/imitación

Cada una de estas categorías –con el nivel 4 como posición más baja– establece cuál es el nivel de partida en la ejecución innovadora de una organización, indicando el espacio de pensamiento donde se sitúa el equipo directivo, al proyectar el futuro de la empresa y, por tanto, condiciona intencionalmente y muy directamente las decisiones a corto que toma la empresa y que le condicionan con su futuro.

### **Nivel 1: Imaginación estratégica**

Actúan en este nivel muy pocas empresas y son las que habitualmente llenan los libros y las presentaciones que nos intentan explicar qué es innovación. Son aquellas empresas que resuelven, de forma muy distinta, la relación con su mercado y con sus clientes. Se separan de cómo lo hacen los que están en ese momento compartiendo su mercado competitivo. Y esta forma distinta de resolver provoca ventajas significativas y sostenidas, tanto en los clientes, en forma de mayor valor, como en los costes, que se ven drásticamente reducidos. Estas empresas surgen en el mercado como fenómenos implacables que alteran la posición competitiva de las restantes, al desplazar el interés de los clientes hacia su propuesta, y con ello desarrollan un crecimiento muy alto.

### **Nivel 2: Despliegue de oportunidades**

Este segundo grupo de empresas innovadoras, de las que hay más casos, optan por el espacio de sus clientes actuales o potenciales como el entorno sobre el que preguntarse para qué están, construyendo alrededor de estas preguntas su posicionamiento innovador. En estas organizaciones, la observación de los problemas de los clientes constituye la fuente principal de su preocupación estratégica y hacen suya la práctica de “innovar a través de poseer el problema del cliente”.

Resultado de ello es un crecimiento sostenido en las orillas del negocio vigente, buscando sistemáticamente un mayor nivel de valor añadido en el contenido objeto de intercambio. De esta forma se avanza constantemente en incrementar el valor del servicio sobre el producto mediante la incorporación estudiada y cuidadosa de nuevos conocimientos. Este comportamiento requiere una alta capacidad de transformación de la organización interna, y resalta la importancia de la gestión del conocimiento para progresar y dar respuestas a esta posición mental de búsqueda de lo nuevo.

### **Nivel 3: Calidad y vigilancia**

Este tercer grupo de empresas forma parte de las más numerosas entre las avanzadas de un sector, y mantienen entre ellas pugnas de posicionamiento muy duras. Centran su foco de atención innovadora en la funcionalidad del producto/servicio que hacen y en sus parámetros de costes. Emplean sus energías en cómo resuelven el mismo problema que los competidores, entendiéndolo que, de su saber hacer y de sus puntos fuertes han de construir diferencias que les mantengan o incluso les hagan progresar lentamente en su mercado. Cuando las empresas de este nivel de innovación se asoman al nivel superior –despliegue de oportunidades–, tienen un comportamiento que reforma y determina su futuro. Algunas, las más, responden rechazando ascender en su pensamiento innovador y deciden volver a centrarse en el producto. Bajo el principio “zapatero a tus zapatos”, se esconde una incapacidad organizativa de progresar en el despliegue de oportunidades. Algunas, las menos, responden buscando la ob-

servación del entorno cliente, como la veta rica en generación de preguntas, cuyas respuestas abren el camino a una mejor posición innovadora.

#### **Nivel 4: Cuenta de explotación**

En este cuarto grupo están muchas empresas en las que la innovación como práctica instalada, definida y dirigida, no ha llegado a imponerse. La visión centrada en la sostenibilidad de la cuenta de explotación y en la gestión centrada en la misma, el día a día, dificultan visiones más distantes o elevadas de un espacio de innovación hacia el que orientarse. Salir de este espacio es muy difícil, porque hay que demostrar la habilidad para crecer en valor, sosteniendo los resultados, a la vez que se aprende e inicia en otras actividades de mayor coste y valor, pero también de alta inexperiencia. El deseo de transitar del nivel 4 al 3 es la esencia de los esfuerzos de crecimiento de las organizaciones en busca de una mayor rentabilidad y facturación por empleado. El grupo de empresas de este nivel de pensamiento innovador, no entiende que la innovación sea una causa por la que apostar, pues su comportamiento se centra en la sostenibilidad en relación con los costes y en la explotación de oportunidades en el muy corto plazo.

Como citábamos al principio, hablar de innovación y empresa es un propósito en el que cabe casi todo. Pero hablar, en concreto, de pensamiento y comportamiento innovador en la estrategia puede sernos muy útil para comprender mejor distintas posiciones en la manera de encajar la práctica cotidiana con los resultados esperables de la innovación. Estamos en tiempos donde el comportamiento innovador debe crecer varios enteros –subir de nivel– por motivos obvios de entrada en el mercado oferente de muchos más miembros, que con facilidad van a operar bien en los niveles 3 y 4, con ventajas estructurales en esos niveles muy difíciles de solventar. El cambio de modelo productivo concierne a este cambio de nivel. Es, por tanto, necesario que pensemos y actuemos en relación con el avance personal y colectivo en esta escala o camino de transformación hacia prácticas más avanzadas de estrategia innovadora.

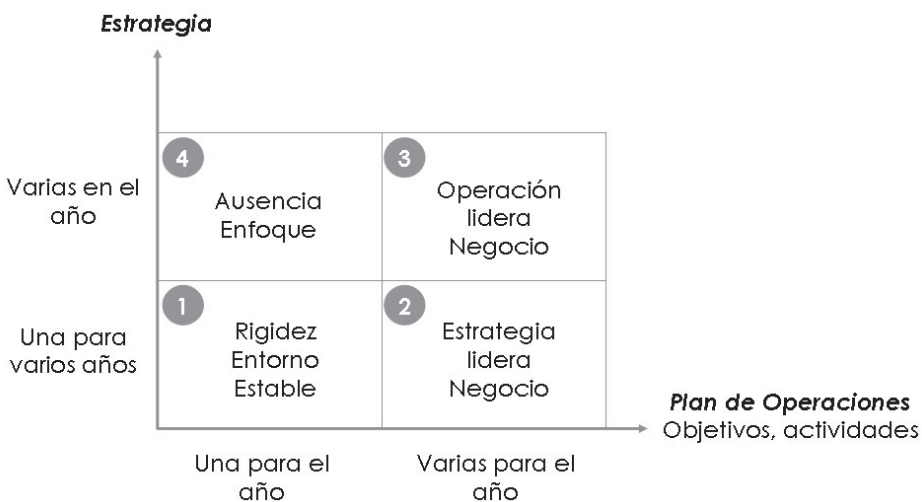
...Estamos en tiempos donde el comportamiento innovador debe crecer varios enteros–subir de nivel– por motivos obvios de entrada en el mercado oferente de muchos más miembros...

Cambiar de escala, en este plano de la estrategia, repercute muy directamente en cómo desplegar posteriormente los resultados de los razonamientos acuñados después de las preguntas. De entre los distintos aspectos en los que estas nuevas formas de pensar y hacer van a impactar en la empresa, merece la pena destacar el modo de concebir y diseñar la estrategia para la innovación. Nos vamos a referir, por tanto, a la relación entre el proceso de diseño del futuro –su estrategia- en una organización y su posterior despliegue en lo operativo, que contiene el detalle de la acción en forma de dibujar y ejecutar planes, proyectos, definir objetivos, medir con indicadores, asumir responsabilidades, asignar tareas, concretar funciones...

Pongamos un ejemplo. Sabemos y sentimos, en estos momentos, que un enfoque de planificación con cierto detalle a medio y largo plazo, pongamos tres años, en términos de estrategia, está cada vez más cuestionado por la realidad de un entorno cambiante. También sabemos que una posición de total reactividad en la acción, sin disponer de un plan previsional, no conduce nunca a resultados positivos en el medio y largo plazo. Está pues en cuestión –en este apartado– qué modelo adoptar en la relación entre una estrategia que sea innovadora y una forma de ser innovador en las operaciones de la empresa, buscando una solución que evite la rigidez de la primera y la improvisación de la segunda, y que a su vez nos asegure una capacidad de previsión o preparación consciente del futuro.

Por lo general, los dilemas que nos planteamos en la resolución de problemas de gestión como este, nos conducen mentalmente por un sistema de pensamiento binario. O más planificación o menos planificación, lo que se corresponde con menos flexibilidad o más flexibilidad. Este es un esquema de pensamiento habitual, pero no recomendable. Si aplicamos algunos de los principios de la innovación creativa a este asunto, tendríamos que romper esa contradicción. La pregunta es ¿podemos aumentar la flexibilidad aumentando el rigor y el trabajo aplicado a la planificación estratégica? La respuesta, con el esquema tradicional, es no. Pero si cambiamos de esquema mental, que es lo más difícil, seguramente podemos encontrar una solución.

La solución (véase Figura 5.16) puede ser tener varias estrategias dinámicas que representan diferentes formas de ejecutar una misión y visión, estables, alineadas y sincronizadas frecuentemente con la realidad cambiante. Esta forma de pensar supera algunos de los problemas que presenta la situación mental previa, de que es necesaria una estrategia concreta y única, para abordar una gestión eficiente, y que cambiar de estrategia es perder el rumbo.



**Figura 5.16.** Relación planificación estratégica-operación en un entorno cambiante.

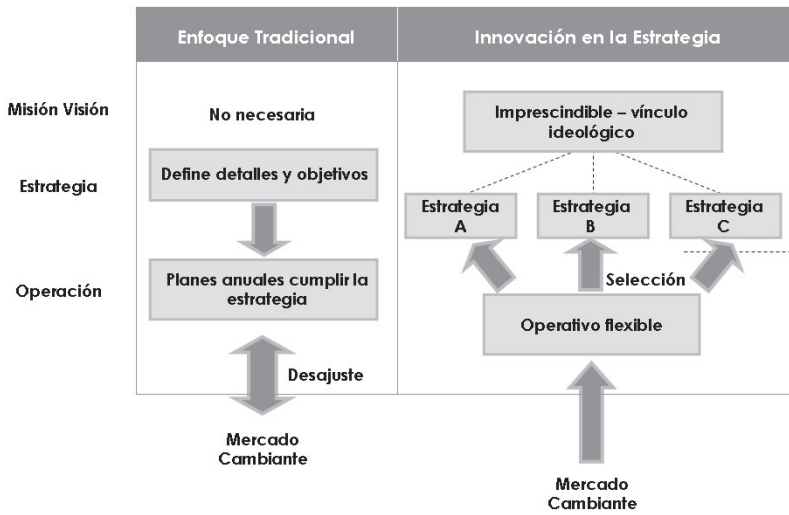


El escenario que se nos presenta, al superar la limitación de disponer de solo una estrategia y adoptar una posición más abierta de disponer más de una alternativa estratégica, nos ofrece las siguientes ventajas en un entorno cambiante:

- Es posible compatibilizar una operación sujeta a eventos externos con una capacidad de anticipar el futuro a través de varias estrategias que esperan, preparan y provocan acontecimientos reales del mercado para desencadenar acciones operativas.
- Todas las estrategias posibles contemplan la misión y la visión como sólidos aglutinadores de los modos de actuación. Son muchas las estrategias que pueden desarrollarse dentro de un marco de diferenciación de una organización en su mercado, definido en su misión y visión. Y esto es mucho más necesario cuando los acontecimientos externos son muy dinámicos.
- La operación, que es la que genera los resultados, manda sobre la estrategia que conforma los caminos más adecuados. En este esquema es fácil conectar el mercado y su evolución con la visión estratégica.
- Lo único estable es la misión y visión, siendo la operación y la estrategia elementos móviles que se apoyan mutuamente. Mejor dicho, la estrategia y la gestión están al servicio de la operación.

Esta nueva relación entre misión, visión, estrategia y operación, permite un enfoque radicalmente distinto de lo tradicional en la gestión, esquema que iba de arriba abajo, con un despliegue de objetivos de lo general a lo particular. Este esquema suponía un entorno estable donde una estrategia única permitía condicionar todo, y en ese caso la explicitación de una misión y visión diferenciada ya no era tan importante. Al cambiar el entorno y ser este mucho menos estable, se requiere que las organizaciones amarren sus estrategias posibles a una referencia más lejana, que es la misión y visión, y que el contacto externo, lo operativo, sea el *input* permanente para diseñar estrategias cada vez más dinámicas, inteligentes o de menor validez temporal (véase Figura 5.17).

Este modo de funcionar no es una utopía irrealizable. Es una realidad en organizaciones que operan en espacios de alta inestabilidad, como es el caso de organizaciones tecnológicas que mantienen un liderazgo sostenido. En este caso, el operativo está representado por el equipo de mercado, sus gestores y el conjunto de servicios de apoyo directo, que son quienes obtienen los resultados y dan valor a la empresa. Por otra parte, la directiva de gestión, marketing, finanzas, logística... son organizaciones staff que ajustan sus estrategias al servicio del operativo, de su situación y de sus resultados.



**Figura 5.17.** Modelos de estrategia según mercados.

En este caso, los cambios de entorno generados por otros competidores e innovaciones tecnológicas que compiten, provocan una actividad continua para disponer de alternativas que aseguren el mejor diseño de los posibles planes estratégicos. Estos tienen siempre un enfoque ideológico a largo plazo, vinculado con el sentido y carácter de la empresa, lo que equivale a la misión y visión, y varios enfoques previstos para periodos de tres a seis meses, con alternativas de acción. Son los diversos planes estratégicos los que apoyan al operativo, que son los equipos de negocio. La visibilidad de acción del equipo es el inmediato próximo de unos meses, donde concentran su atención y preparación técnica y emocional, conscientes de que, sin superar el corto plazo, no hay futuro.

Pero para que este futuro sea exitoso, la planificación a medio y largo plazo de los equipos de apoyo no cesa de trabajar continuamente, adecuando el escenario futuro y anticipando recursos y medios para que el éxito a corto sea posible.

Estrategia e innovación son dos elementos sobre los que queda mucho trabajo, tanto teórico como operativo, que desarrollar. La innovación en la estrategia, con el despliegue diferencial de esta, es sin duda una de las diferencias estructurales, cualitativa y competitiva, más importantes. Este sentido de enlace entre los fundamentos y las operaciones, unos sólidos y otras rápidas, ligeras y autónomas, es un ADN de muy pocas organizaciones. Es, sin duda, el tema clave de la innovación en la estrategia de las empresas.

## LA INNOVACIÓN AL COMPLETO: INNOVAR EN PRODUCTOS, EN OPERACIONES Y EN CONCEPTOS

*“Céntrate en lo que quieres que suceda”*  
(BOB PARSONS)

Estamos en tiempos en los que la evolución, hacia adelante o hacia atrás en la economía tradicional, y el crecimiento de las empresas están cada vez más vinculados a su capacidad de transformación en busca de una diferenciación sostenida. Son las que mantienen una sólida personalidad empresarial las que mejor se desenvuelven. Se trata, hoy en día, de innovar de forma continuada, con un grado de renovación seguramente muy superior al que podía ser suficiente hace veinte años. Un entorno económico más abierto, al que vamos rápidamente, reclasifica a la baja a los que no innovan, y ofrece a su vez ventajas de crecimiento a los más renovadores a costa de los demás.

Por otra parte, al ser este espacio mucho más abierto que antes, la capacidad de disponer de información sobre el comportamiento de la competencia en el mercado es ahora mucho más alta, y todo lo que se puede copiar con facilidad pasará a formar parte de lo que todos hacen. Se trata, por tanto, de buscar una nueva forma de evolucionar que supere algo tan habitual como el copiar a la competencia o seguir exclusivamente las pautas colectivas que impone el mercado. Se trata de crear diferencias no copiables con facilidad y esto no está en los productos, los procesos o la tecnología, sino sobre todo en la forma de ser.

...Se trata, por tanto, de buscar una nueva forma de evolucionar, que supere algo tan habitual como el copiar a la competencia o seguir exclusivamente las pautas colectivas que impone el mercado...

Estamos viendo que las empresas que marcan la dirección de las demás son empresas que inventan o reinventan cosas o modos de ser nuevos que no existen, a través de una observación inteligente del entorno, generalmente más allá de lo que los clientes están pidiendo explícitamente. Quien innova con rigor se anticipa, creando una solución que resuelve de forma diferente un problema viejo o latente. Y también lo hace quien descubre un espacio de demanda nunca satisfecho, o una forma de hacer muy diferencial. Son, en estos casos, propuestas innovadoras de negocios emergentes que se están creando por motivo de rápidos cambios en los hábitos sociales, demográficos, tecnológicos o culturales.

...Quien innova con rigor se anticipa, creando una solución que resuelve de forma diferente un problema viejo o latente...

Esta diversidad de situaciones posibles permite también observar que las formas de innovar son diversas y también los niveles de ruptura sobre lo anterior, que cada

propuesta de innovación puede suponer. Podemos ver con facilidad cómo –siguiendo las definiciones oficiales (Manual de Oslo)– se clasifican los distintos tipos de innovaciones en grupos tales como innovaciones de producto, de proceso, de organización y de marketing, dando con ello un sentido preferente a la visión de lo interno como objetivo de la transformación innovadora. La experiencia práctica nos dice que la mayoría de los casos de innovación que tienen éxito pertenecen a otro tipo muy específico, y es el de la innovación en operaciones y, por extensión, en los modelos de negocio. Por operación entendemos lo que ocurre directamente en nuestra relación con los clientes. Son los momentos donde se crea el valor, por el que estos pagan. Esta ausencia, tan habitual en el enfoque hacia el cliente, se explica porque partimos de una asociación mental entre la innovación y el avance tecnológico, llevando frecuentemente el enfoque o finalidad innovadora hacia el producto novedoso y a su inserción en el mercado. Esto es así solo en la faceta industrial, pero en el negocio de los servicios, en el cuidado de las personas y en el de la distribución de las cosas intangibles, no se puede pensar de este modo. Y más teniendo en cuenta que estas actividades son las más abundantes en las economías actuales.

La innovación radical en operaciones –en sentido amplio– es la fuente de ventaja competitiva de empresas destacadas por la innovación como Zara, Toyota, Ikea, Dell... y otros muchos más que pueden representar a escala local, nacional o internacional, como buenos ejemplos de transformaciones en el mercado. Pero ¿por qué son las operaciones tan importantes en la innovación? ¿Y por qué son tan poco consideradas en la reflexión directiva cuando hablamos de innovación?

Las operaciones son los procesos, las actividades y las agrupaciones de estas que, formando el núcleo de la actividad de la empresa, constituyen la fuente generadora de valor para el cliente.

Las operaciones son los lugares donde normalmente se aplican los recursos, que forman la parte más sustancial del coste del producto o del servicio. Son también las creadoras de valor diferencial de las empresas. En el caso de los productos, las operaciones de valor se distribuyen en las correspondientes al diseño –en este caso críticas–, la fabricación y la distribución y uso final del producto. Las operaciones más importantes están siempre próximas a la interacción de la empresa con sus clientes y, en el caso de los servicios, incluyen frecuentemente al cliente en su ejecución. Esta característica, propia de los servicios e inexistente en los productos físicos, determina sin duda el gran impacto de la reinención novedosa de las operaciones en la innovación, sobre todo, a través del uso de las tecnologías de la información. Por lo general, el cliente participa intensamente en la innovación en las operaciones de los servicios.

Siendo esto así, las operaciones y su diseño determinan el valor percibido por el cliente y son, en la mayoría de los negocios, la esencia del posicionamiento y de la diferenciación de una empresa en el mercado. Sin embargo, la visión desde los equipos directivos de las operaciones como el núcleo esencial del negocio, es gene-

ralmente muy limitada. Muy frecuentemente se ignoran o se califican de aspectos “técnicos” de segundo orden. Lo importante es la estrategia, y las operaciones son cosa de menor relevancia en el negocio. Otros aspectos del negocio como el marketing, las finanzas, las ventas e incluso la tecnología, preocupan mucho más a los directivos. Se sobreentiende que las operaciones son funciones operativas y tareas de menor nivel sobre las que los operarios y trabajadores competentes ya sabrán actuar.

Esta distancia en la sensibilidad entre la operación y la estrategia se agudiza aún más por la clásica fragmentación funcional o geográfica en la que se estructura cualquier organización de un cierto tamaño. Esta mentalidad muy arraigada da lugar a la separación drástica de las responsabilidades de negocio y de ejecución de las operaciones, de forma que no existe una visión integradora que conecte el valor para el cliente, el diseño de la operación y el modelo de negocio de la empresa. Cada función de la empresa como ventas, soporte, distribución, financiero... asume una parte del proceso y busca la optimización local, sin tener en cuenta posibles cambios fundamentales o tal vez radicales en las operaciones de los clientes.

...Esta distancia en la sensibilidad entre la operación y la estrategia se agudiza aún más por la clásica fragmentación funcional o geográfica en la que se estructura cualquier organización de un cierto tamaño...

Así, salvo escasas excepciones, la gestión de las operaciones no tiene una importancia suficiente como para poder buscar y aplicar cambios radicales que alteren la posición competitiva de la empresa. Los cambios consisten en informatizar operaciones de siempre, lo que se hace. Casi siempre se tratará de mecanizar con un sistema informático el proceso que se quiere mejorar, buscando reducir los recursos de lo que se hace. Buscaremos aplicar un paquete estándar, por su menor coste aparente, y terminaremos haciendo lo que hacen todos. Los sistemas informáticos finalmente nos homologan a todos en una forma casi equivalente de operar, y eliminan las diferencias operativas, lo que siempre es bueno para quienes no lo quieren hacer.

Los que realmente innovan en operaciones suelen construir sus propios sistemas informáticos y esto ocurre por dos motivos. El primero es que no hay sistemas estándar a su medida, pues su proceso de operaciones es nuevo y diferente, y el segundo es que este sistema informático debe poder evolucionar con gran rapidez y, sobre todo, con mucha agilidad en su diseño, para mantener una diferenciación continuada. La innovación en operaciones es una forma diferenciada de operar, que requiere desarrollar una infinidad de detalles operativos, generadores de valor para el cliente, que terminarán siendo resueltos por novedosos y ágiles sistemas de información.

## COMPARTIR EL CONOCIMIENTO COMO PRINCIPIO PARA LA CALIDAD Y LA INNOVACIÓN

*“Las grandes ideas son aquéllas de las que lo único que nos sorprende es que no se nos hayan ocurrido antes”*

(NOEL CLARASÓ)

Hoy empleamos con mucha frecuencia la expresión “Sociedad del conocimiento” para caracterizar un espacio socioeconómico donde cada vez tiene mayor importancia la aplicación profesional de los saberes especializados. El fin de siglo pasado fue sin duda una explosión de nuevos conocimientos que afloraron desde distintas áreas de investigación y experimentación. Los nuevos materiales, las tecnologías de la información y las ciencias de la vida y de la salud, forman un terceto de disciplinas que no cesan de producir potenciales cambios en la forma de vida y en los trabajos, al tiempo que alteran las condiciones laborales y la capacitación de las personas.

El reto al que hoy nos enfrentamos consiste en aplicar este conocimiento para hacer correctamente las cosas correctas, a un costo adecuado y aumentando la efectividad y el valor para quienes reciben los productos y servicios. Esta situación, que obliga a una transformación constante de los modos de hacer, requiere la incorporación de nuevos conocimientos y de nuevas capacidades operativas para poder superar simultáneamente dos retos teóricamente opuestos, como son la reducción de los costes y la mejora del valor añadido. El conocimiento y una acción estructurada para lograr su aplicación son los únicos recursos que permiten resolver este tipo de problemas, buscando nuevas combinaciones de tecnologías, de técnicas probadas y de habilidades de personas, interesadas y capacitadas en las mismas.

Llevamos muchos años hablando del conocimiento y de su gestión, entendiéndolo como un activo a potenciar. Pero aquí también necesitamos un nuevo enfoque. Hay que pensar que no solo el conocimiento (*knowledge*) –como activo– es importante, sino que en las organizaciones son más importantes la demanda y el flujo del conocimiento (*knowing*), como factores determinantes de su potencial aplicación, para transformar productos y servicios. El saber tiene más valor cuando lo aplica otro que nunca lo ha aplicado –no solo quien lo posee– a algo en lo que aporta soluciones mejores. Dónde y cómo se mueve el conocimiento es la disciplina a dominar

y el proceso a estudiar en la gestión del conocimiento. Tal vez deberíamos sustituir nuestro empeño en gestionar el conocimiento por otro más útil de gestionar el desconocimiento y, sobre todo, al “conocido” que sabe. Sin embargo, nos ocupamos de inventarlo y almacenarlo, como si de ello se dedujera su uso inteligente.

...El saber tiene más valor cuando lo aplica otro que nunca lo ha aplicado  
—no solo quien lo posee— a algo en lo que aporta soluciones mejores...

Cuando el conocimiento se estanca o cuando reside permanentemente en una pequeña unidad de una organización, no da resultados. Cuando le falta la conexión con la realidad, o la necesaria exposición y aproximación a otros conocimientos con los que combinarse, no da buenos resultados. Estos se producirán en otras personas y lugares que no son el poseedor original ni la fuente del mismo. La gestión avanzada del conocimiento es algo singular de la estructura y cultura de cada organización, en la que se incluyen todos los flujos de captación, asimilación individual y colectiva, con su posterior aplicación a las formas de hacer, decidir qué hacer, organizar los recursos y prestar los servicios. Estos conocimientos primariamente residen en personas y se formalizan en sistemas, métodos y protocolos habituales que permiten su aplicación de forma sistemática y compartida.

El conocimiento —que es el combustible de los cambios— se debe aplicar continuamente a la innovación de los procesos orientados a los clientes. Son las mejoras conseguidas con su aplicación las que producen una mayor eficiencia del sistema empresarial, tanto en la vertiente de las prestaciones a los clientes como en los costes. El conocimiento necesario para lograr cambios no es un recurso aislado, sino que tiene que alinearse con las intenciones y funciones de las personas en el empleo de los medios materiales, en un clima de mejora continua y con vocación de aprendizaje colectivo. Para comprender bien cómo es el flujo de conocimiento que llega a convertirse en un resultado de valor, hay que considerar que existen dos etapas muy diferenciadas en su transformación en valor.

Por una parte, hay una etapa previa que supone usar el conocimiento para repensar lo que hacemos, al considerar el significado de los nuevos conceptos, de las nuevas técnicas y de la innovación, como actitud que supone la apertura mental, para diseñar nuevas formas de hacer. El primer paso es, por tanto, abrir la posibilidad mental de que algo debe y puede cambiar.

Hay una segunda etapa de mayor recorrido para la consolidación y adopción sistemática de nuevas prácticas —ya experimentadas— y que dan soporte real a la capacidad de mejora en toda la extensión de la organización. Este segundo paso supone adoptar y repetir nuevas prácticas, valiosas y novedosas, que se apliquen en nuevas circunstancias, donde hasta ahora las capacidades precedentes no han servido. La formalización y la aplicación continua de nuevos conocimientos, explicitados en métodos, técnicas o pautas de intervención, son los medios que consolidan y fijan el conocimiento. Sus diferentes manifestaciones explícitas, y los errores y correcciones, hacen posible seguir sabiendo más y aplicar racionalmente lo nuevo.

...La formalización y la aplicación continua de nuevos conocimientos, explicitados en métodos, técnicas o pautas de intervención, son los medios que consolidan y fijan el conocimiento...

Esta consolidación del conocimiento aplicado permite la extensión de lo ya experimentado y evaluado, y así se puede seguir mejorando desde las evidencias y los resultados evaluables y medibles, orientados al logro de unos objetivos.

Es más atractivo imaginar la incorporación del conocimiento en la empresa en su faceta creativa, y más difícil situarlo en la actividad cotidiana de lo sistemático y de lo que ya se sabe hacer. La gestión de esta segunda faceta, la del conocimiento explícito, está mucho más cerca de los resultados y objetivos finales que la faceta creativa o inventiva de lo nuevo, que es una etapa necesaria pero anterior a su uso eficiente.

...Es más atractivo imaginar la incorporación del conocimiento en la empresa en su faceta creativa, y más difícil situarlo en la actividad cotidiana de lo sistemático...

La aplicación del conocimiento aplicado en los procesos y servicios externos de las empresas busca alcanzar objetivos técnicos y de gestión en aspectos tales como:

- Dar consistencia, evidencia y seguimiento a los distintos procesos orientados al cliente, de los que se puedan deducir propuestas de mejora en aspectos de la calidad técnica, de la prestación, de la percepción del servicio y de los costes.
- Mejorar la oferta a través de productos y servicios más acordes a las necesidades de los clientes y de la demanda futura.
- Desarrollar una mayor capacitación de los colectivos profesionales, en técnicas y métodos, así como de gestión integral de personas y recursos tangibles e intangibles.
- Facilitar el trabajo de las distintas comisiones técnicas y equipos de mejora, a través de resultados contrastados acerca de las prácticas vigentes, que permitan la evaluación de situaciones y la decisión acertada.
- Hacer del acceso al conocimiento y a la información una capacidad colectiva, a través de su estructuración y soporte en los sistemas de información, que permitan su registro, análisis y seguimiento según las necesidades de cada momento.
- Fomentar las prácticas de una organización por procesos, que consoliden las mejores, las difundan y midan, y permitan la gestión de la calidad y de la innovación.

La aplicación sistemática del conocimiento aplicado, siguiendo estas pautas, hace posible la incorporación de las prácticas avanzadas de calidad a través del ciclo PDCA



(véase Tabla 6.1), pues permite desarrollar con eficiencia cada uno de los elementos de este ciclo de pensamiento, valioso pero no exclusivo. La gestión por procesos inserta el conocimiento en las operaciones y provoca la eficiencia en las mismas.

**Tabla 6.1.** Ciclo de PDCA.

<b>P</b>	Disponer de patrones, metas e indicadores basados en datos existentes y contrastados.
<b>D</b>	Ejecutar los métodos, procesos y pautas previstas, haciendo acopio de la información relevante de todos los casos y de las variables de control definidas.
<b>C</b>	Evaluar los resultados con los datos planificados, haciendo énfasis en las causas de las diferencias y en los factores causales de posible modificación.
<b>A</b>	Desarrollar las acciones correctoras para ajustar las variables planificadas y reales, siguiendo los principios de gestión técnica, de personas y económica.

El ejercicio de la innovación necesita de esta gestión del conocimiento de lo habitual, tanto en sus facetas de generación de iniciativas de mejora como en su posterior consolidación. La innovación surge de ideas, propuestas y respuestas a problemas de algún tipo, a los que una combinación de conocimientos y capacidades creativas es capaz de responder. La innovación requiere de un dominio de los procesos y del conocimiento fundamentado de sus resultados, para poder imaginar y crear nuevas formas de hacer. Requiere imaginación, conocimiento y capacidad de compartir trabajo en equipo, para evaluar lo nuevo y sus implicaciones desde muy distintas perspectivas.

...La innovación surge de ideas, propuestas y respuestas a problemas de algún tipo, a los que una combinación de conocimientos y capacidades creativas es capaz de responder...

La innovación ocurre a través de un cuidado recorrido que, aplicando el conocimiento, comprende:

- I. Imaginar:** la capacidad de innovar está asociada a la solución ideada a un problema conocido. La generación de ideas es un proceso de interacción entre distintas personas que buscan complementar soluciones parciales y encontrar una nueva forma de hacer que resuelva los problemas previamente identificados y estudiados.
- D. Desarrollar:** la idea en bruto puede no ser aplicable. Es preciso desarrollarla en el plano real donde va a ser aplicada. Son muchos los requisitos o condiciones que debe cumplir para ser viable. Esto requiere el contraste y la participación de diferentes agentes en los que se aporte conocimiento específico.

Las repercusiones de las condiciones que acompañan a las ideas en los ámbitos comerciales, técnicos, de soporte, financieros y de calidad del servicio marcarán los límites de lo posible o definirán los requisitos de los supuestos que pueden alterarse. El desarrollo de la idea requiere participación, adhesión y compromiso con su resultado, y esto solo ocurre a través de equipos participativos y bien conjuntados.

- E. **Experimentar:** no es fácil que algo nuevo y aún no bien estudiado sobre hipótesis y datos certeros, encaje sin incidencias sobre la realidad cotidiana. La experimentación permite corregir, depurar y ajustar la idea a su aplicación real. Son los detalles: lo que ocurre cuando algo nuevo se aplica, lo que determina su éxito o su fracaso. Y estos solo aparecen y son evaluables en la realidad concreta donde se aplica, y por ello es imprescindible experimentar para adquirir mayor conocimiento, antes de aplicar el cambio de forma masiva.
- A. **Aplicar:** la innovación, si no llega a este punto, no vale. La aplicación es lo que hace del conocimiento un valor repetido con futuro. Cuando un conocimiento se aplica, y esto ocurre de forma sistemática, estamos ahorrando mucho trabajo y tiempo. Lo que sabemos hacer puede extenderse al principio de forma modesta para terminar siendo aplicado en cientos y miles de casos. La aplicación final requiere de aprendizaje y de soporte (*knowing*) en las etapas iniciales de su expansión. Para ello requiere de soportes explícitos en forma de métodos, guías, protocolos, procesos y otros mecanismos, que hacen del saber un activo tangible de la organización en su conjunto. Es lo que algunos llaman capital estructural.

La innovación basada en el conocimiento aplicado puede tener lugar en todos y cada uno de los procesos de una organización. Basta seguir la secuencia estudiada de los cuatro pasos anteriores, para transformar los procesos en otros más eficientes, eficaces y de mayor valor para quien sea el usuario final, interno o externo. La innovación se construye sobre la calidad de los procesos, haciendo de ella la base de la operación excelente, desde la que iniciar y asentar nuevos cambios de generación de mayor valor.

Todo esto solo puede hacerse y entenderse desde el despliegue de las capacidades personales en las que se fundamenta el conocimiento. Un individuo puede, con mayor o menor acierto, acometer una tarea, más o menos compleja, pero sería incapaz de hacer progresar un conocimiento sin contar con la colaboración de otros. Nada puede hacerse para mejorar si no se cuenta con una voluntad de aprender y de compartir el conocimiento con otros.

...Nada puede hacerse para mejorar si no se cuenta con una voluntad de aprender y de compartir el conocimiento con otros...

Las actividades de más valor económico y social, dentro y fuera de las empresas, se están encuadrando en los servicios a personas con un repertorio muy extenso y,

a su vez, especializado de conocimientos. Los dos componentes básicos de los servicios son: los conocimientos especializados, llamados técnicos, como los médicos, jurídicos, tecnológicos..., y las capacidades de relación entre personas. Los servicios necesitan, en su puesta en escena, de una aproximación personal positiva a la flexibilidad, a la cooperación, y de una permanente actitud de mejora y aprendizaje.

Estas características no se pueden cultivar de forma aislada. Son las organizaciones que aprenden –y dentro de ellas las personas– las que pueden acumular características colectivas para hacer que el citado flujo de conocimientos pueda fructificar mejor. Se requiere una combinación de métodos asentados y eficaces, junto a personas que, de acuerdo a sus cualidades individuales y en equipo, den lugar a espacios de excelencia en la prestación de los servicios valiosos.

Compartir el conocimiento no es fácil, por la sensación inicial de perder lo que se sabe. Requiere de una cultura constructiva y de un desarrollo colectivo, donde se superan y eliminan ciertos rasgos de comportamientos individualistas. Estos rasgos, contrarios al desarrollo del conocimiento compartido y del aprendizaje continuo, son:

...Compartir el conocimiento no es fácil, por la sensación inicial de perder lo que se sabe...

- Excesivos intereses personales que impiden la compartición de conocimientos.
- Falta de flexibilidad organizativa para asumir cambios.
- Falta de confianza entre las personas, a veces por simple alejamiento organizativo.
- Desconocimiento en la toma de decisión directiva de los planteamientos de la situación real por un alejamiento habitual de la práctica cotidiana.
- Falta de visión global o excesiva compartimentación de las funciones y servicios, así como de las responsabilidades.
- Escasa valoración de las capacidades potenciales de las personas.

El conocimiento, para que sea útil, debe ser compartido en su creación, en su puesta en práctica y en su utilización final. Solo desde una opción de interés personal, integrada en un equipo que sea participativo, es posible la adquisición de nuevos conocimientos. Este entorno de trabajo, su organización y sus modos de relación, determinan las opciones reales sobre las que construir un conocimiento compartido. Los modos de relación de los grupos de mejora para la calidad y la innovación deben orientarse a crear un espíritu de equipo basado en la complementariedad, la compartición de responsabilidades y la búsqueda de un objetivo común. El lograrlo o no determina la existencia de espacios reales de aprendizaje, donde el conocimiento llega realmente a compartirse y crecer.

El reto de transformación y mejora de las organizaciones al que nos enfrentamos está muy cerca de su capacidad de organizarse para asimilar y aplicar nuevos conocimientos. La organización que hace progresar la calidad y la innovación se orienta

a lograr la conjunción entre personas que comparten conocimientos y que aprenden de la integración de los mismos. Los éxitos del futuro están reservados a los que siguen aprendiendo; las situaciones de crisis están reservadas a quienes creen que todo sigue igual.

...Los éxitos del futuro están reservados a los que siguen aprendiendo; las situaciones de crisis están reservadas a quienes creen que todo sigue igual...

Para que el conocimiento se aplique y sirva a los objetivos del desarrollo personal y organizativo habría que impulsar de manera sostenida un programa de acciones tales como:

- Apertura a la aceptación de nuevas ideas, técnicas y modelos.
- Progresar en la creación de equipos pluridisciplinares.
- Aceptación de un riesgo del cambio y confianza en las capacidades propias y de otros.
- Formalización continua de conocimientos, en forma de procesos, métodos y protocolos experimentados.
- Orientación de las acciones de diseño de nuevas iniciativas hacia el cliente, profundizando en su mejor conocimiento.
- Visión global transparente de los aspectos gerenciales, técnicos y de empleo de recursos.

En resumen, una gestión basada en el conocimiento para la calidad y la innovación requiere de una actividad continua de creación de nuevas propuestas. Además, es imprescindible una consolidación del conocimiento en sistemas y métodos transferibles, y disponer de un espacio cultural interno proclive al aprendizaje y a la asimilación de cambios. Por supuesto, sin olvidar que los fines del cambio deben estar orientados a la mejora de la calidad percibida por los clientes, al aumento del valor generado y a la eficiencia en el uso de recursos.

## VIVIR LOS PROCESOS DE LAS ORGANIZACIONES

*“La amistad es un comercio desinteresado entre semejantes”*  
(OLIVER GOLDSMITH)

Dentro de unos años ya no hablaremos de la innovación, como hoy ya no se habla de la calidad de los productos. Puede que tardemos cinco o diez años en incorporar el conocimiento y las praxis correspondientes, que nos permitan a todas las organizaciones incorporar esta capacidad, para seguir compitiendo. Es de esperar que el nivel de innovación crezca, porque estamos situados en unos marcos económicos más abiertos y con más agentes intervinientes, que hacen difícil competir con la gestión centrada en los recursos. Competiremos con unos oficios que revalorizan la capacidad de las personas y unos requisitos exigentes hacia el logro de más valor para los clientes.

Este nuevo escenario de juego nos conduce a retomar con mayor interés la visión de los procesos empresariales como instrumentos clave para gestionar los recursos e innovar en lo que hacemos. La gestión se desplazará en este horizonte de tiempo al dominio de los “cómo hacemos”, “dónde y para quién generamos valor”, superando la gestión exclusiva de los “cuánto ingresamos” y “cuánto nos cuesta”. Detrás de este cambio de visión se encierra una transformación masiva de las organizaciones, en la comprensión y aprehensión de lo que significa valor para el cliente a través de los procesos. Una tarea que, sin duda, tendrá un largo recorrido y acompañará a un nuevo modelo de entender el negocio, a los clientes y a sus relaciones con el conocimiento y la tecnología.

...La gestión se desplazará en este horizonte de tiempo al dominio de los “cómo hacemos”, “dónde y para quién generamos valor”, superando la gestión exclusiva de los “cuánto ingresamos” y “cuánto nos cuesta”...

La innovación sostenida es, sin duda, el núcleo de esta transformación continua de las empresas. Esta filosofía de evolución continua en la posición innovadora va a requerir de una gestión específica para regularla y, sobre todo, para dirigirla e impulsarla, perfilando el futuro de las empresas. En este futuro, siempre incierto, influirán en los negocios las tendencias sociales, económicas, tecnológicas y los nuevos modelos de vida que se consoliden en la sociedad. Los futuros posibles de las empresas de mañana se construyen día a día de las existentes, a través de la consolidación de unas tendencias dominantes y del nacimiento de otras que provocan rupturas.

Estas tendencias rupturistas coexisten con las tendencias dominantes. La mayoría se extinguen, pero unas pocas consiguen crecer y consolidarse, creando lo que llamamos “nuevos escenarios o prácticas empresariales extendidas”. Si en algo se caracterizan los tiempos que corren es en la velocidad a la que las nuevas tendencias aparecen, desaparecen o se consolidan, generando con ello un espacio de gran incer-

tidumbre. Esta tendencia, implícita a la innovación emergente, que se puede denominar trabajo y gestión por procesos innovadores, es el resultado de la confluencia de los cambios tecnológicos recientes y del nuevo lugar que ocupan las personas en la empresa, en línea con los enfoques de un mejor uso del conocimiento y del talento.

Las tendencias que impulsan los cambios en una determinada dirección se pueden entender de dos formas. Aquéllas que llamamos cíclicas, en las que dos posiciones determinan un movimiento de vaivén a lo largo de ciclos de mucho tiempo. Se pasa de un extremo al otro, con alternancias sucesivas de lo que se valora o se lleva como lo más adecuado. Y hay otras, que son tendencias sin retorno, que abandonan definitivamente antiguos usos, salvo catástrofes destructivas de gran alcance, que requieran volver a empezar.

Dentro de las primeras, se admiten las teorías de ciclos económicos o de la circularidad de las tendencias. Son los cambios en forma de péndulo que ocurren cuando lo que hoy se valora se dejará de valorar mañana, para volver al mismo principio algunas décadas después. Las tendencias cíclicas se suceden con los años, pero siempre se ven acompañadas con un cambio cualitativo importante. Los cambios no son solo circulares y, por tanto, no vuelven exactamente al mismo sitio, sino que se producen en forma de espiral, ascendente o descendente, hacia planos o entornos sustancialmente distintos. Estos cambios de plano son las llamadas tendencias disruptivas y sin retorno. Dentro de estas tendencias sin retorno –por ejemplo, la digitalización de la sociedad–, se manifiestan las tendencias pendulares o circulares, como los continuos movimientos hacia soluciones locales o globales. Las tendencias importantes son las que suponen un recorrido sin retorno, en este caso la irrupción de lo tecnológico en la sociedad, y un abandono de lo que fue el trabajo dentro de un ámbito empresarial o social.

Estas tendencias lineales, que no son bipolares, sino de trayectoria continua, son las que introducen la novedad en los cambios y son las causantes de las situaciones de gran incertidumbre por crear espacios nuevos. Nos conducen a situaciones nunca experimentadas. En el cambio de plano social o tecnológico no existe retorno, pues el punto de partida es definitivamente abandonado.

Podemos ver que el progreso en los modos de entender y gestionar las empresas se desplaza en una tendencia sin retorno, como es el empleo más intensivo del conocimiento, pero alternando posiciones cíclicas con otras dimensiones más coyunturales como la centralización y descentralización, el valor de lo interno o de lo externo, la búsqueda de los beneficios empresariales o de la riqueza social.

Pongamos un ejemplo. Ante las tendencias cíclicas de la centralización y la descentralización, que son tendencias bipolares, y ante un constante balanceo entre las formas organizativas centralizadoras o descentralizadoras, se interpone generalmente un factor transformador como la tecnología. Así, vemos cómo después de los enfoques concentradores y centralizadores de los primeros grandes ordenadores en los años 70 y 80, volvemos al mismo concepto de los grandes servidores de Internet en el 2005, tras pasar por una época intermedia y dorada de los ordenadores personales descentralizados e independientes. El cambio tecnológico ha sido exponencial. Los

ordenadores multiplican su potencia por 10 cada 5 años y por 100 cada 10. Pero el modelo centralizado vuelve a imponerse. Los movimientos organizativos bipolares son cíclicos entre dos extremos, pero al volver al origen, después de muchos años, lo hacen con cambios significativos en algún plano cualitativo o cuantitativo que lo transforma definitivamente. En este caso, de la mano de la informática, de tal manera que parece no reconocerse esa vuelta a los fundamentos anteriores, en cierta medida considerados como obsoletos, pero que vuelven a ser defendidos y propugnados como la última novedad del mercado.

Otro ejemplo que permite ilustrar esta reflexión es la manera de asignar las tareas en el trabajo. Así, la organización del trabajo era en su origen artesanal, es decir, polivalente. Con el tiempo llegamos a una transformación industrial, y se reestructura la tarea hacia la máxima especialización por persona. Hoy, sin embargo, volvemos a la célula flexible y al trabajo polivalente en procesos. De la visión generalista del trabajo se evolucionó hacia la especialización, y ahora se está volviendo a la visión global. Entre estos dos escenarios próximos en el modelo organizativo, que son la artesanía y el trabajo en procesos, distan cientos de años y están separados por unos importantes cambios en las tecnologías disponibles en los modos de dirección y, sobre todo, en la capacitación de las personas.

Las grandes tendencias a las que nos referimos están casi siempre inducidas a través de las tecnologías y de las capacidades del factor humano. Las grandes tendencias hacia la calidad, la movilidad de las personas, la innovación en productos e información, el incremento comunicacional, la complejidad de los sistemas y el valor del conocimiento y la cooperación, marcan pasos continuos y sin retorno en el devenir de los futuribles empresariales basados en la tecnología y en las personas.

Esta transformación de tecnología y personas como tendencias sin retorno puede ilustrarse con algo tan cotidiano como un equipo deportivo. Si nos propusiéramos un ejercicio de equivalencia del estado de gestión de las organizaciones con el símil de un equipo de baloncesto, nos encontraríamos con una serie de paralelismos (véase Tabla 6.2).

**Tabla 6.2.** Similitudes de la gestión y el juego en equipos.

<b>Tarea</b>	Habilidad individual
<b>Proceso</b>	Estrategia de acción y táctica prevista y en equipo
<b>Resultado</b>	Medida de la puntuación en curso
<b>Valor</b>	Calidad del juego y espectacularidad para los asistentes

En el juego de alto rendimiento, los procesos y, como consecuencia de ellos, los resultados y el valor percibido por el público –calidad del juego– son los factores tractores de la marcha del club. Las tareas y las capacidades individuales son un requisito y los resultados son siempre la consecuencia de un buen ejercicio de los

procesos. El valor, como la calidad de juego, busca asegurar el marcador, superar al contrario y mantener una afición fiel con el equipo.

Todas las variables que afectan a este conjunto de acciones en el juego están en un proceso de cambio, y de su combinación surgen nuevas propuestas. Por ejemplo, la tecnología aplicada al deporte juega un papel destacado en la gestión del tiempo, en la información sobre el comportamiento de los jugadores que hay que corregir, en los materiales de las prendas y los calzados, así como en el seguimiento del entorno y los competidores.

El objetivo de un buen entrenador es preparar a los jugadores en procesos colectivos eficaces, innovadores y adecuados a la situación del equipo, del contrincante y de la marcha del partido. El equipo y el entrenador viven los procesos, los conocen al detalle y saben observar, corregir y mejorar cualquier incidencia que ocurra. Los procesos del equipo no son rutinas de juego sin más. En ellos tiene cabida la capacidad técnica, la habilidad y la creatividad de cada jugador. Las tareas se intercambian con soltura y eficacia porque se conoce muy bien a los compañeros y la técnica de todo el proceso, que es una parte importante de cada jugada del partido.

Algo similar deberá ocurrir en el futuro en las organizaciones cuando los procesos, sus atributos, sus diseños creativos, con sus prácticas excelentes bien ensayadas, y sus ejecutores, directivos y empleados, sean los elementos de gestión por excelencia (véase Figura 6.1). Sin este salto en la forma de ver la organización, tampoco es interiorizable el valor que puede percibir un cliente. El cliente percibe procesos, que compara con sus expectativas anteriores para evaluar la calidad y el impacto beneficioso en sus propias actividades. Al hilo de esta percepción satisfactoria, remunera al proveedor a través de un valor económico y de otros activos, que engrosan los resultados y la sostenibilidad de la empresa.

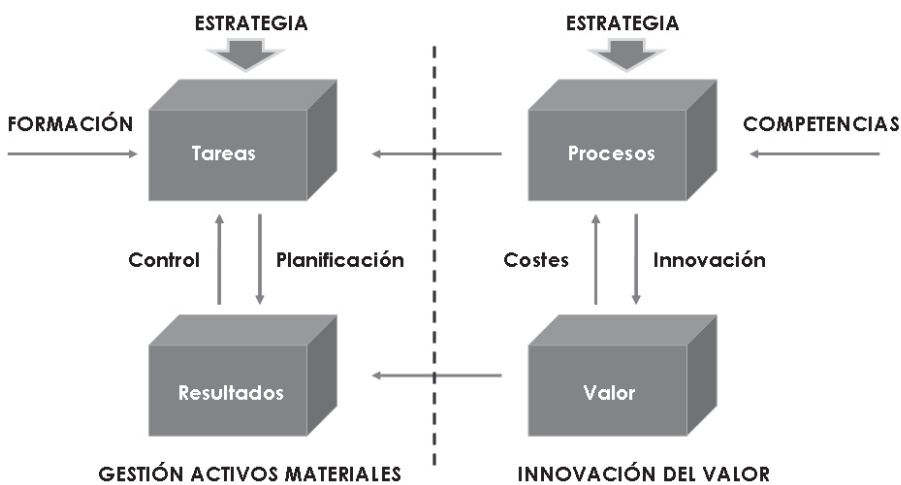


Figura 6.1. Vivir los procesos – Un cambio cultural.



Saber cuál es la tecnología aplicable a la organización en cada momento exige también visionar y vivir los procesos. Estos existen en todas las organizaciones, lo consideren o no, y pueden ser muy similares en empresas de sectores empresariales muy distantes. Si entendemos que todos los recursos se consumen en los procesos de la empresa, veremos también dónde están las oportunidades de reducir costes y de aumentar el valor percibido por los clientes. El único *output* que un cliente percibe es el resultado final o intermedio de un proceso. Conociéndolos bien, sabremos cómo mejorar este *output* en prestaciones, personalización y costes.

El instrumento más poderoso que existe en esta mejora de los procesos son las tecnologías de la información, en las que se basarán seguramente la innovación y reestructuración de muchos de los actuales procesos de negocio, allá donde los intercambios de información y conocimiento tengan valor para el cliente.

Tener una descripción de procesos puede ser necesario para cumplir una norma, pero esto no es suficiente. La vivencia de los procesos nos sitúa en una actitud más cercana a la cultura de la innovación, y permite conocer y potenciar los factores que dotan a los productos y servicios de atributos diferentes frente a los demás competidores. Y es que las competencias y los atributos que diferencian a una organización de otra se manifiestan en sus procesos, y no en los nombres de sus departamentos técnicos ni en sus aplicaciones informáticas.

El pinchazo de la llamada nueva economía de los años 2000, invita a reflexionar sobre este movimiento circular en los modelos de organización y sobre este cambio de plano, debido a la incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC). Muchos análisis sobre este asunto apuntan a la falta real de adaptación y de sincronización de las formas de organización de las empresas a los nuevos medios que la tecnología puede proporcionar.

Siguiendo con el modelo de los ciclos tendenciales y de las rupturas de planos sociales o tecnológicos, hay que plantearse la pregunta sobre si en la actualidad existe o no un cambio de plano y, si así fuera, en qué consiste. Si Internet y lo que representa en cuanto a digitalización, interoperabilidad y comunicación internacional, supone un cambio rupturista o no.

Aunque algunos, tras la debacle de las iniciativas tecnológicas más pioneras y rupturistas, insistieron en decir que nada había cambiado, esto no es así. Estamos convencidos de que existirá un cambio que acompañará a estas tecnologías, que insisten en la necesaria transformación de las empresas hacia organizaciones del conocimiento y de información. Para nosotros es evidente que las TIC son una buena noticia que permitirá liberar tiempo rutinario para convertirlo en tiempo de valor, para realizar acciones más creativas y de mejor interacción humana.

A pesar de que no somos inexpertos en la aplicación de las tecnologías informáticas, pues ya llevábamos más de 30 años con ellas, parece que este saber no nos sirvió para evitar el desastre que se produjo en los años 2000. Las previsiones de los años 2000 de cómo sería la sociedad se han venido abajo con una gran crisis, y el desencanto ha servido para justificar muchas opiniones todavía contrarias a aceptar los beneficios del uso de la tecnología.

Parece existir una discontinuidad de criterios en las formas en las que se aplican los sistemas de información y los sistemas de transformación organizativa. Son mayoría las iniciativas que no logran sus objetivos y muchas las que no concluyen con éxito. Los resultados son menores y los problemas y costes incurridos muy superiores a lo previsto. Esta inmadurez en la comprensión de la inserción organizativa de estas tecnologías y las decisiones cotidianas sobre los proyectos para el uso de las mismas han provocado multitud de iniciativas que transcurren por el camino erróneo.

Otros puntos de vista, que analizan constructivamente el fracaso de la nueva economía basada en el conocimiento y la información, señalan que el éxito depende de que se produzca un cambio organizativo importante y acompasado con un cambio tecnológico gradual para lograr beneficios reales. Así, una encuesta realizada sobre empresas medias europeas afirma que el aumento de productividad empresarial alcanza un rango de valores entre un 0,5% hasta un máximo del 3,5%, en función de que la aplicación de las nuevas tecnologías se produzca sin o con acompañamiento de un cambio organizativo que aproveche sus ventajas. Esta constatación estadística parece arrojar un poco de luz a las causas de la dificultad de aceptación de las tecnologías de la información, así como de la necesidad de proceder a cambios en las tendencias cíclicas organizativas, para aprovechar el cambio tecnológico.

...El éxito depende de que se produzca un cambio organizativo importante y acompasado con un cambio tecnológico gradual para lograr beneficios reales...

Asimismo, encontramos argumentos a favor de estas conclusiones en las manifestaciones de los directivos empresariales, en las que, tras valorar con un ocho sobre diez la importancia de las tecnologías de la información, afirman en altos porcentajes que no precisan aumentar sus inversiones en estas tecnologías. Existe una gran pregunta aún sin respuesta: ¿Cómo lograr beneficios mediante el uso de las nuevas tecnologías en las organizaciones empresariales? ¿Qué hay, además de la tecnología, para que esta rinda buenos resultados?

Parece existir una zona de nadie entre la tecnología y sus teóricos beneficios. Es como si no supiéramos enlazar la tecnología con su aplicación al negocio y a sus rendimientos. Solo podemos indicar que no existe una formulación fácil de lograr, en la que las inversiones en tecnologías de la información se transformen en beneficios para el negocio. Una reciente encuesta sobre empresas españolas entre 10 y 500 trabajadores, realizada por IBM, concluye que el área principal a la que hay que dedicar las próximas inversiones en tecnologías de la información es la de dirección y administración, con un 57% de las opiniones. Las áreas relativas al negocio y sus procesos de compra, diseño, producción y clientes, no superan de media el 4%. Las tecnologías son, por tanto, entendidas todavía como la informática clásica de medida y control de actividades. Esta visión limitada da consistencia a la realidad de la escasa capacidad transformadora de las tecnologías de la información en las empresas

de nuestro entorno, y de la consecuente lentitud global de su adopción. Quizás estén aquí algunas de las carencias de la competitividad tan necesaria.

...Esta visión limitada da consistencia a la realidad de la escasa capacidad transformadora de las tecnologías de la información en las empresas de nuestro entorno, y de la consecuente lentitud global de su adopción. Quizás estén aquí algunas de las carencias de la competitividad tan necesaria...

## EL SÍNDROME FINISTERRE

*“Iré a cualquier parte, siempre que sea hacia adelante”*

(DR. LIVINGSTONE)

Cuando hablamos de nuevos modos de gestión y del tratamiento del conocimiento como activo sobre el que organizar las empresas, nos encontramos siempre con un marco teórico aceptado y un marco práctico que no se parece nada. Las conversaciones reales de las empresas se mantienen alrededor de términos como funciones, puestos de trabajo, partes de horas, horarios por semana y día, informes, control y seguimiento de objetivos, medidas correctoras, y otros muchos más donde los nuevos términos de aprendizaje, conocimiento, valor, iniciativas, ideas, etc., no forman parte del vocabulario. Las distancias son notorias y basta con terminar la conferencia de gestión, donde se habla de esto, para pasar a hablar con otro lenguaje, el que se maneja en la gestión de los que dirigen.

Parece que cada día que pasa son más los directivos que perciben una nueva y sutil sensación en este sentido. La de no disponer de los instrumentos de gestión acordes con los problemas y dinámicas de cambio que van a tener que emprender; es el síndrome Finisterre: no saber suficiente acerca de la naturaleza de lo que hay más allá de lo conocido; intuir lo nuevo, pero poco más. La tierra firme de la gestión presupuestaria y de la organización, detallada en funciones individuales pormenorizadas y en objetivos anuales, parece que se acaba y nos faltan nuevos vehículos para ir más allá. Nos queda la sensación de que lo que está fuera de la tierra firme es el futuro que está por descubrir, pero no sabemos navegar por tales ignotos mares con los medios que dominamos.

...Síndrome Finisterre: no saber suficiente acerca de la naturaleza de lo que hay más allá de lo conocido; intuir lo nuevo, pero poco más...

Estos nuevos espacios, más allá del Finisterre conocido, son los del conocimiento, del valor de lo intangible, de la relación interpersonal, de la tecnología transformadora, de la vinculación de las personas a los proyectos, de la gestión de la innovación y, en definitiva, de la progresiva reorientación del entramado de las empresas. Hasta ahora, los instrumentos de la gestión de lo estable (PDCA), del orden planificado, del plan de gestión riguroso y repetitivo, y de las medidas correctoras del rumbo marcado con seguridad al principio del periodo eran válidos. Hoy nos parece que no son tan válidos y, sobre todo, que no son aplicables a muchas prácticas empresariales que declaramos como importantes.

Lo que nos ocurre es que aparecen en la escena dos elementos nuevos vinculados al individuo y todas sus derivaciones, que van a determinar el éxito futuro de las empresas. Son en esencia: el conocimiento y la capacidad relacional. Ambos son, por su naturaleza intangible, recursos de los humanos, difícilmente controlables por

los métodos nacidos de la contabilidad y de la estadística de control de procesos. La gestión de las cosas da paso a la gestión, o lo que sea, de lo humano y del valor que este puede y quiere generar. Detrás de este Finisterre de las cosas, también hay lugar para organizar nuestros nuevos esquemas mentales. Se trata —para superar este síndrome— de disponer de una riqueza de criterios a la hora de gestionar con acierto cosas o gestionar procesos exclusivos de la capacidad de las personas, para incorporarlos a las empresas, como son la creatividad y la relación emocional.

...La gestión de las cosas da paso a la gestión, o lo que sea, de lo humano y del valor que este puede y quiere generar...

Más allá del PDCA (PDCA = Plan, Do, Check, Act; Ciclo de la Calidad), hay otros modelos o ciclos concretos con los que organizar con éxito las ideas, y con los que potenciar el valor de las relaciones entre personas. Estos ciclos tienen que ver con términos como Idear, Diseñar, Experimentar y Aprender (Ciclo IDEA) y con *Averiguar, Comprender, Entender y Proponer* (Ciclo ACEP). El primero nos permite entender y diseñar de forma eficaz la aplicación del conocimiento como fuente de valor. El segundo nos puede acompañar para entender cómo es el trabajo de personas, para y con personas, y la situación que ha de ocupar la mayoría de la actividad de sectores, tanto de servicios como industriales. En su adecuada combinación encontraremos el desarrollo de las capacidades profesionales de los que trabajan en la empresa.

Más allá de Finisterre hay tierra firme, pero necesitamos construir otras embarcaciones y aprender cómo operar con éxito con los nuevos instrumentos de navegación que debemos conocer para manejar el futuro. Y este aprender en la gestión de lo nuevo es en parte reaprender, porque requiere dejar de aplicar, como principios absolutos, lo que ya sabemos que funcionó en el pasado. Lo nuevo que observamos y lo que está naciendo se basan en nuevos principios. Necesitamos nuevos esquemas, mapas mentales e instrumentos de navegación, sin abandonar los anteriores, para no asfixiar el futuro. Hay muchas formas de dirigir y gestionar activos muy importantes y con futuro, más allá del PDCA.

## INNOVACIÓN EN VALORES Y ACTITUDES

*“Vale más actuar exponiéndose a arrepentirse de ello,  
que arrepentirse de no haber hecho nada”*

(GIOVANNI BOCCACCIO)

La competitividad no es solo cuestión de métodos y tecnologías, sino sobre todo de actitudes que se fundamentan en principios y valores. Los que dominan en un país como Suiza, líder en competitividad mundial, son la responsabilidad frente al trabajo, que se manifiesta en que las bajas se cogen en viernes para estar disponible el lunes. Le sigue el significado del trabajo. El porqué, el para qué y el para quién, forman parte de entender el trabajo de cada uno. Y por último, se valoran sobremanera las competencias profesionales, con un altísimo nivel de capacidad universitaria, siendo para la dimensión de Suiza, el país de mayor nivel en el ranking de las universidades del mundo.

Cuando estas variables ocupan posiciones muy atrasadas, podemos decir que tenemos carencias estructurales de cara a la competitividad. En el tema de las actitudes frente al trabajo, podemos hacer referencia a cómo valoramos los días de trabajo de cada semana. Cuando “San Viernes” es el santo del calendario semanal que con más intensidad se venera entre los que trabajan, tenemos una indicación acerca de una actitud poco favorable a dar lo mejor cada día en el trabajo. Esta expresión, tan habitual en los saludos de los viernes en el trabajo, dicha con un tono de alegría e ilusión expectante, nos indica la existencia de una posición colectiva de pesadumbre y rechazo a gran parte de lo que significa el trabajo. No nos referimos a la dificultad de la tarea o al esfuerzo mental o físico que puede requerir, sino a ese ambiente laboral más o menos hostil a la persona, en donde existe un mayor número de situaciones percibidas como desagradables (insatisfactorias o penosas) que situaciones gratificantes (alegrías o refuerzos positivos).

No cabe duda de que ciertos estigmas culturales, con origen en tópicos de las creencias religiosas como “ganarás el pan con el sudor de tu frente”, han conectado históricamente sufrimiento con trabajo. Esta expresión puede interpretarse desde puntos de vista diametralmente distintos. Si el “sudor de tu frente” tiene que ver con el esfuerzo y persistencia en la conducta para lograr buenos resultados del trabajo, estamos con una interpretación positiva. Si, por el contrario, admitimos que el trabajo es sufrimiento, nos dejaremos llevar por la actitud pasiva en la que excluimos del trabajo la felicidad, el reconocimiento, la posibilidad de obtener sensaciones y resultados gratificantes. Esto puede, además, estar agravado por relaciones de dominio interpersonal y por la indignidad de algunas situaciones, que no son tolerables.

El “síndrome del San Viernes” representa esa situación en la que hemos hecho dejación de aspirar a que el trabajo contenga un balance positivo de bienestar, dignidad y logros, y a que estas sensaciones dominen sobre las de rutina, cansancio, sumisión y carencias de deseos personales o colectivos de desarrollo profesional.

La poca dosis de alegría que se percibe habitualmente en los rostros a lo largo de la semana se reaviva el viernes por la mañana; es la celebración semanal de la liberación. Es una clara expresión de la huida temporal, que dura unas 65 horas (el fin de semana), de lo que estamos haciendo y viviendo durante las 120 horas que dura el periodo laboral semanal.

...La poca dosis de alegría que se percibe habitualmente en los rostros a lo largo de la semana se reaviva el viernes por la mañana; es la celebración semanal de la liberación...

Esta ventana de tiempo, el fin de semana, tiene dos periodos donde las sensaciones van cambiando y evolucionando. En la primera parte, una gran expectativa en las horas que preceden al comienzo del fin de semana. Luego un periodo largo, en el que buscamos que los recuerdos del trabajo desaparezcan absolutamente –lo llamamos desconectar–, y por fin, un momento de tristeza, y para algunos algo depresivo, como es el domingo por la tarde. Muy pronto volvemos a comenzar otra semana. Las expectativas del viernes se han consumido y se convierten en resignación a la espera del próximo “San Viernes”. Así, una y otra semana. Durante casi un año. Cuando este ciclo lo observamos en el periodo anual que incluye las vacaciones, vemos un modelo similar. La expectativa prevacacional es seguida de una desconexión profunda durante los primeros días y de un retorno indeseado, que algunos han exagerado hasta definirla como una pandemia sociolaboral que llaman “depresión postvacacional”.

Todo esto tiene que ver con la creencia patógena de que toda empresa, sin excepción, es un espacio en donde es imposible una contribución –al menos parcial– a la felicidad del individuo. Esta creencia nos lleva al abandono, a la dilación frente a los problemas, a su ocultamiento, a la aceptación de la relación de dominio y, en definitiva, a destruir la expectativa de disponer de un espacio social en el trabajo, donde bienestar, desarrollo profesional y personal y dignidad sean posibles.

Cuando pensamos así, prescindimos de origen de cualquier expectativa de hacer esto posible. La creencia dominante y fácilmente contagiosa se expresa diciendo que es, ha sido y será siempre así. En definitiva, no hay nada que hacer. La experiencia práctica nos confirma con evidencias que el comportamiento más recomendable es superar la semana con los menores daños emocionales posibles, y despojarse de las utopías o deseos que nos seducen, de vez en cuando, a intentarlo, para con un equipaje más ligero de emociones y de compromisos, recorrer “de puntillas” la semana en espera del ansiado “San Viernes”.

Lo que voluntariamente dejamos el lunes por la mañana, al entrar en la semana laboral, es la capacidad de ilusionarse por algo. Sin esto es imposible proponerse y lograr resultados empresariales valiosos. Y decimos valiosos, porque solo lo serán si están vinculados con el despliegue de la inteligencia, sea esta del tipo que sea. Los resultados valiosos requieren que exista un deseo interior de hacer bien las cosas, para que la inteligencia y la voluntad se apliquen a que esto ocurra. Necesitamos, y todos lo sabemos por experiencia, un agente tractor de nuestra acción, que energice

el deseo intenso de lograr objetivos de calidad y cantidad adecuados. No desde la amenaza o la mediocridad, sino desde el deseo de logro para superar el hacer lo justo o lo mínimo exigido.

Todos tenemos, en cada instante, ciertas dosis de motivaciones de muy distinta naturaleza. Unas se refieren a la querencia al placer, a la comodidad y a la seguridad, que forman un primer grupo que se contrapone a otras motivaciones por la creación, lo nuevo y sus posibilidades. En este segundo grupo están los proyectos deseados, aunque sean aún irrealidades. Este equilibrio inestable entre estas dos motivaciones, si no se hace nada para evitarlo, se traslada hacia los comportamientos resultantes que cubren principalmente las motivaciones del primer grupo. Lo más fácil es aferrarse a la seguridad y comodidad que nos da la inhibición máxima a los retos, sin que se note mucho, y no traspasemos el umbral de la dejadez observable.

Es primordial, en esta actitud acomodaticia, cuidar las apariencias y ocuparse de mantener una buena prensa acerca de lo que se dice de cada uno. Los comportamientos consecuentes son la protección del tiempo personal, manifestar una muy alta ocupación, la comunicación interesada de los problemas con origen externo, la defensa de las prerrogativas conseguidas, procurar no enfadar a nadie y, en definitiva, buscar parecer más que ser. No hacer nada concreto para evitarlo es fomentarlo. A esta actitud se le añade la manifestación colectiva de que las motivaciones por lo nuevo y lo creativo son utópicas o imposibles de alcanzar en la empresa, y así confirmamos que nuestro comportamiento es el más sensato.

Lo que hemos llamado “San Viernes” es más que una expresión cultural; es una colección de creencias, valores y actitudes. Todos ellos se desarrollan coherentemente con la ausencia de motivación y deseo de emprender, de mirar al futuro y de emplear la voluntad para producir resultados elevados y perseverar en un proyecto personal o empresarial.

Esta colección de creencias patógenas, y los pensamientos y tópicos colectivos derivados de ellas, concluyen en la actitud defensiva y pasiva. En esta todo se explica aceptando que solo el entorno superior, personalizado en los directivos, es el que controla y modela el comportamiento individual. Los que piensan e intentan aplicar lo contrario, es decir, los que insisten en que son los comportamientos los que construyen el entorno en el que vivimos, son denostados como incómodos, y desarrollan una lucha agotadora llena de sobresaltos y pocos resultados. De esta forma, el conjunto de individuos adopta sistemáticamente la desmotivación aprendida, perdiendo lamentablemente para él y para todos sus compañeros, las capacidades que posee.

¿Y cómo salir de esta situación? En primer lugar, deberíamos desearlo de manera colectiva. Y para llegar a desearlo es necesario tener una visión distinta: la de una empresa como un espacio donde la calidad de vida es posible, entendiendo que también se desarrolla en el trabajo. Quienes se ocupan de reforzar la idea del trabajo como padecimiento parece que se olvidan de que el trabajo es, como mínimo, un tercio del tiempo de la vida de cada persona. Si deseamos que “San Viernes” desaparezca y sea sustituido en la cultura organizativa por “San Día de la Semana”, iríamos en



el buen camino. Tampoco adorar a “San Lunes”, que sería otra disfunción tan trágica como la primera. Para lograr ese equilibrio tendremos que cambiar muchas cosas en la práctica de las relaciones interpersonales en la empresa. Lograrlo requiere de muchos cambios en los conceptos y en las creencias, que socialmente admitimos como consustanciales a la situación profesional y a la relación laboral.

Tendremos que ir pensando en que los resultados ordinarios y extraordinarios de las empresas están vinculados al comportamiento positivo de las personas. Este solo se despliega en espacios donde la dignidad, el bienestar, la responsabilidad, las aspiraciones colectivas y personales, la disciplina, el deseo de ser más persona y la autonomía, forman un nuevo modo de entender para qué y por qué trabajamos. La interiorización de los conceptos anteriores, a través del contraste con nuestras creencias adquiridas, nos confirmará que esto es muy difícil. Casi todos pensamos o tenemos la tentación de decir o admitir que esto es prácticamente imposible. Negamos el deseo; es el primer paso para que nunca ocurra.

...Tendremos que ir pensando en que los resultados ordinarios y extraordinarios de las empresas están vinculados al comportamiento positivo de las personas...

Nos lo dicen y lo entendemos, pero eso no supone nada, no basta. No hay cambio sin interiorización afectiva, compromiso y deseo, primero individual y luego colectivo, de que lo nuevo ocurra inevitablemente. “San Viernes” significa un repertorio de valores y actitudes que niegan la felicidad en el trabajo. Salir de ellos supone, en primer lugar, eliminar obstáculos, liberar los deseos dormidos y construir capacidades con las personas. Es un esfuerzo titánico de los que dirigen y son dirigidos, que requiere tiempo y sobre todo valentía, capacidad de creer en las personas y de inspirar el potencial que todos tenemos.

Este cambio hacia adelante necesita compartir horizontes de futuro, ilusiones, visiones, aspiraciones, confianza sobre la que crear autonomía, disciplina para compartir los compromisos, fortaleza para emprender y perseverar, y creatividad para resolver los nuevos o viejos problemas. Todo ello alrededor de unos principios y realidades compartidos de equidad, respeto a la persona, compasión y generosidad, en un ambiente social constructivo.

Crear que la transformación es posible empieza por desear que lo que significa “San Viernes” se extinga, porque es una creencia patógena. Dejar de admitir que realmente nos encontramos en un entorno hostil del que no sabemos o no queremos salir. Nos conformamos con una pequeña luz el fin de semana, renunciando a lo que podría ser el resto de la semana. Algunos, muy pocos y muy afortunados, no piensan en el “San Viernes” porque son seguramente más felices y comparten un espacio de bienestar, esfuerzo y dignidad, que les permite trabajar en el lado gratificante de las motivaciones tractoras a futuro. La gran mayoría, lamentablemente, se desenvuelve en el lado convencional de la seguridad, lo cómodo y el corto plazo, como generadores de los motivos de sus comportamientos y de sus trabajos rutinarios.

## LA CAPACIDAD DE CONSTRUIR PARA INNOVAR

*“La dificultad no consiste en tener una idea,  
sino en sacarle frutos”*  
(CONDESA TOLSTOI)

Los cambios en la gestión de las empresas están asociados con los nuevos modos de entender cómo acometer los nuevos retos. Seguramente los instrumentos no son válidos cuando cambian las circunstancias y los agentes que operan alrededor de la empresa son cada vez más diversos. Nos enfrentamos a problemas de incompatibilidades entre dificultades e instrumentos para resolverlas. Poniendo un ejemplo; nos imaginamos a un granjero queriendo poner a una yegua pura sangre y a una mansa mula unidas al frente de un mismo carro. Sin ser muy expertos en animales de tiro, diríamos que se trata de una situación muy difícil. La incompatibilidad de ambas monturas nos llevaría a un desaprovechamiento de las capacidades de una y de otra. Algo así pasa en las organizaciones. Cuando las empresas son sometidas a periodos largos de inercia y se enfrentan ocasionalmente a cambios rápidos provocados por los agentes externos, obligan a las primeras a tomar decisiones precipitadas y no bien analizadas con los instrumentos cotidianos. La incompatibilidad permanente de herramientas y problemas lleva a un deterioro progresivo de la capacidad de decidir y competir.

El abandono de las oportunidades que presentan los cambios y la actuación precipitada ante las grandes urgencias, perjudican la ejecución inteligente y orientada al futuro. La empresa ha de instalarse en un espacio intermedio donde el cambio se opere con anticipación, es decir, se equilibren estas posiciones extremas. Pensar en el futuro y actuar en el momento, permiten construir y dar respuesta inteligente a las situaciones que están por venir.

La impaciencia es, sin duda, la consecuencia de la inercia sostenida, que es esa actitud que evita el cambio, en tanto que sea posible. Ambas actitudes –impaciencia e inercia– se complementan en el tiempo. En un momento, la inercia domina y se evita lo nuevo hasta que ya es tarde, con lo que surgen las prisas de lo imposible, y llega la impaciencia. Los resultados de las prisas son pobres, poco originales y la solución inercial se vuelve a consolidar hasta que se necesita otro intento. Resolvemos cuando nos cansamos de pensar, y esto llega pronto si no hay tiempo.

Lo complicado es, sin duda, mantener una tensión continua de cambio, que conduce a una innovación sostenida. Una dinámica de cambio continuo debe permitir evitar, por una parte, la impaciencia de lo que se declara como necesario, a la vez que urgente, y por otra, la inercia de evitar el cambio como forma aceptada de seguir igual.

La innovación requiere disponer de una capacidad de construir lo nuevo de forma intencionada y permanente. Supone evitar caer en la dilación de los problemas (el síndrome del coleccionista de problemas viejos) y en soslayar lo que no es imprescindible (el síndrome del día a día). La construcción –en la innovación– consiste en

estar en permanente adaptación de lo cotidiano en busca de un referente, o sea, una visión compartida, a través de proyectos de diversas dimensiones, afectando a muchos parámetros de un nuevo querer ser (véase Tabla 6.3).

...La innovación requiere disponer de una capacidad de construir lo nuevo de forma intencionada y permanente...

**Tabla 6.3.** Parámetros de construcción de cambios.

	Impaciencia	Innovación	Inercia
Orientación cambio	Corto plazo	Medio plazo	No cambio
Recursos cambio	Pocos	Constantes	Muchos
Tracción cambio	Dirección	Equipos/propósito	Normas
Proyectos	Poco dimensionados	Optimizados	Sobredimensionados
Planificación	Plan anual	Cartera proyectos	Cambio sistemas

La innovación orienta el cambio en el medio plazo, evitando los extremos de lo inmediato que casi ha pasado, o del futuro que nunca llega. El equilibrio de esta dimensión temporal del cambio sirve para conducir la innovación con suficiente enfoque hacia el futuro, y con suficiente proximidad para hacerla realidad.

Cuando se planifica la innovación, hay que dotarla de recursos, y estos se aplican mal en las dos situaciones extremas. No se dimensionan bien en ninguno de los dos casos. La impaciencia en exceso –el cortoplacismo– lleva a que se cumpla un deseo oculto, que es el de infradimensionar los recursos, dada la inmediatez de su empleo. Como no hay tiempo, no puede costar mucho. El efecto contrario también se da. Como el objetivo es muy lejano, para qué dedicar recursos ahora, ya llegará el día de hacerlo. Sin recursos no hay cambio, pero como tampoco hay tiempo, todo encaja. La posición contraria, y a veces frecuente, tampoco vale; un exceso de recursos y un futuro lejano para los resultados no conducen a nada. Todo está lejos y siempre hay tiempo para volver a empezar. El rigor se abandona y los recursos se malgastan.

La situación intermedia requiere un equilibrio constante. La motivación o tracción para el cambio provienen de grupos muy diferentes, según si se trata de la innovación impaciente o de la inercia como antídoto de la innovación. La tracción impaciente surge generalmente de la dirección, que simplifica y subvalora el cambio ante la necesidad de disponer de resultados inmediatos. Los proyectos no se despliegan en toda su extensión, se olvidan las actividades que pueden consolidar el cambio, las relativas a las personas, y los proyectos fracasan por su orientación exclusiva a los sistemas, por una ausencia de análisis detallado y por falta de líderes y recursos. En el caso opuesto, la posición inercial del cambio de los niveles inferiores enfoca los proyectos con un sobredimensionamiento de recursos, y los proyectos no avanzan por la indefinición de objetivos a medio y corto plazo, y por su falta de tensión con decalajes de plazos sucesivos.

Podríamos encontrar la solución en el punto medio, siendo capaces de llevar a cabo un apresurarse lentamente. Saber que cada día hay un poco que cambiar, que el cambio es lento y que solo un buen camino y la marcha diaria hacen auténticos progresos, nos haría sentirnos más sensibles y activos en estas cuestiones.

...Saber que cada día hay un poco que cambiar, que el cambio es lento y que solo un buen camino y la marcha diaria hacen auténticos progresos...

Para solventar estos dos peligros, las organizaciones innovadoras y prácticas en la construcción de los cambios saben manejar –entre otras cosas– una cartera de proyectos de innovación. Esta cartera representa el repertorio de proyectos que son posibles de poner en marcha y cuya gestión inteligente y continua determina cómo optimizar el empleo de recursos en la dirección más adecuada.

La cartera de proyectos de innovación es el instrumento que permite regular el equilibrio de corto y largo plazo. Nos permite evitar el peligro de la dilación interesada, de la impaciencia y de la inercia. Los proyectos serán de distintos plazos de ejecución, de distintos grupos, de distintos objetivos y de distintos presupuestos. Su desarrollo y gestión permitirán construir ese escenario intermedio de cambio, donde se progresa transformando el presente y creando las bases para el futuro.

Sabemos, por simple observación del comportamiento de las empresas en sus correspondientes mercados, que existen grandes diferencias en sus manifestaciones de avance o retroceso, en función de su posición innovadora. Las más dinámicas crecen incorporando nuevos productos y servicios muy acertados en un mercado cambiante. Otras mantienen unas posiciones de enquistamiento para sobrevivir en unas circunstancias complicadas de competencia en costes, sosteniendo su negocio en una tradición o inercia donde están siendo progresivamente atacadas y a veces parcialmente destruidas. Las más, mantienen posiciones intermedias en las que coexisten algunas iniciativas innovadoras de grado medio, junto a planteamientos cotidianos muy conservadores.

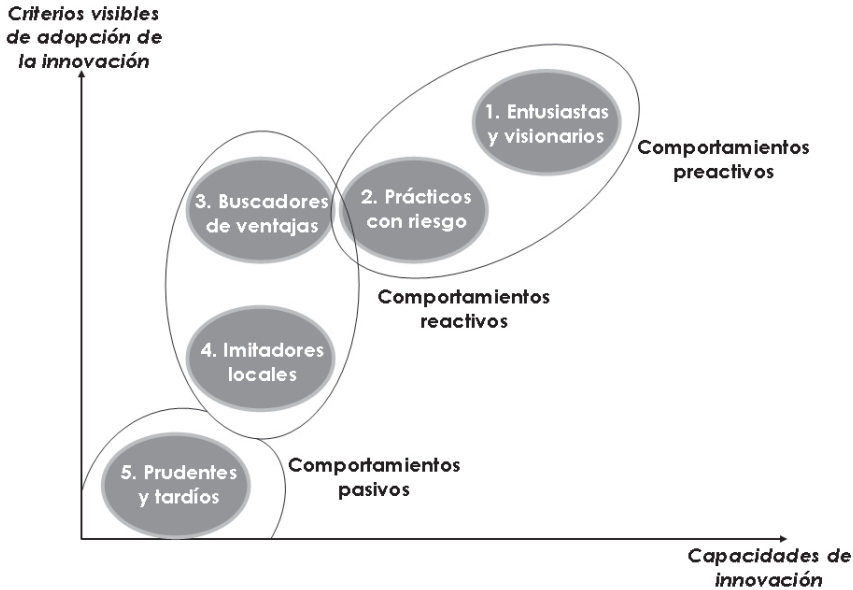
El repertorio de posiciones es diverso, pero podríamos entender mejor cuál es el comportamiento empresarial si precisamos un poco más la cultura desde la que se aborda o enfrenta lo nuevo. Para unas empresas que se sienten a gusto con lo nuevo, el cambio es una oportunidad, y para otras, que lo admiten resignadamente, es una amenaza frente a la que defenderse. Estas posiciones extremas están insertas en, al menos, cinco estilos o comportamientos empresariales (véase Figura 6.2) frente a la innovación, que son:

- *Visionarios y entusiastas.* Son organizaciones que cuestionan lo que haga falta, con tal de dar forma a una visión muy diferente de enfocar las cosas. Generalmente saben interpretar los acontecimientos de lo nuevo, con otros criterios diferentes a los tradicionales. Son casi siempre nuevas organizaciones nacidas casi de cero, y que se han consolidado en los últimos 10 o 15 años, con un crecimiento espectacular y una clara diferenciación conceptual en el modelo de negocio.

- *Prácticos que gestionan riesgos.* Este segundo grupo adopta posiciones transformadoras desde una posición realista, pero que se renueva con agilidad. La innovación se basa en una sistemática de desarrollo de capacidades de observar, crear y repetir aquello que puede ser nuevo y exitoso. Los proyectos, los riesgos, la selección y la gestión de oportunidades están a la orden del día, y las prácticas de capacitación y desarrollo del conocimiento están muy bien instaladas. Se domina la gestión de la innovación y las correspondientes herramientas de apoyo.
- *Buscadores de ventajas rápidas.* Estas organizaciones confían más en la oportunidad aislada que puede presentarse, para con ella afianzar una nueva línea de actividad. No invierten en la I+D de forma sistemática y confían en la inteligencia de algunas personas muy expertas para obtener ventajas singulares en algo oportunista. No creen mucho en la innovación como sistema y prefieren seguir siendo buscadores de nicho, que operan más al acecho, que como recolectores sistemáticos de innovaciones.
- *Imitadores con ventajas locales.* En este caso se trata de organizaciones que esperan intencionadamente a que otras innoven. No asumen riesgos y prefieren abordar una parte menor o residual del mercado, cuando este ha sido abierto o activado por otros innovadores más atrevidos. Estos imitadores locales deben mantener su ventaja en algún vínculo de seguridad en su mercado, bien porque sus clientes no son muy innovadores o porque mantienen ciertos vínculos empresariales, históricos o de proximidad. Su posición de debilidad se acrecienta, en tanto que los innovadores de los grupos anteriores se fijan en su ámbito de actividad, y este mercado, antes cautivo, les genere un cierto atractivo comercial.
- *Prudentes o imitadores tardíos.* Este último grupo corresponde a los más inmovilistas, aquellas organizaciones que no desean cambiar y, si lo hacen, es porque se sienten muy obligadas a ello. Como los anteriores, su permanencia en el mercado obedece a posiciones de privilegio o exclusiva, por algún motivo no alterable por las reglas de la competencia entre empresas. Son siempre candidatas a desaparecer de la escena o a ser compradas por otras empresas, que las reordenan y aprovechan de ellas ciertas capacidades productivas o de acceso al mercado.

Como se observa en la Figura 6.2, estas cinco posiciones determinan de partida el comportamiento sistemático de la empresa hacia lo nuevo. Las dos primeras auguran un comportamiento preactivo y de anticipación, siendo organizaciones que cambian las propias condiciones en las que operan los mercados. Son las menos, pero son las únicas que desarrollan cuotas elevadas de crecimiento. Las terceras y cuartas representan el más abundante de los comportamientos, que es el reactivo. El sentido de anticipación no opera en absoluto y los cambios son reducidos o retrasados respecto a lo que los líderes van proponiendo. Se diferencian de las del primer grupo en que

en estas no existen prácticas sistemáticas de gestión de la innovación. La innovación se percibe, pero no se aplica con carácter global, y las iniciativas son puntuales, proviniendo exclusivamente de la alta dirección.



**Figura 6.2.** Perfiles y comportamientos empresariales en la innovación.

Finalmente, están los comportamientos pasivos que representan organizaciones sin futuro propio y que sobreviven en un entorno casi artificial, porque se mantienen por alguna circunstancia especial.

Seguramente podríamos caracterizar a muchas empresas en alguno de estos cinco tipos de comportamiento, y también observar si, en el transcurso de los últimos años, han ido ganando o perdiendo posiciones en el comportamiento innovador que debe caracterizar cada vez más a las empresas que vayan a tener éxito en el futuro.

## LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

*“Todo hombre que conozco es superior a mí en algún sentido.  
En ese sentido aprendo de él”*  
(RALPH WALDO EMERSON)

Cuanto más hablamos y escribimos sobre innovación, más nos vamos dando cuenta de que no hay casi ningún tema de la gestión empresarial que no esté directamente conectado con este asunto. No es de extrañar que todo el mundo hable de este tema, pero tampoco extraña que no haya grandes cambios observables en las empresas, más allá de incorporar este discurso. Es difícil cambiar los criterios dominantes y las formas de pensar de una organización –sus directivos–, y aquello que la innovación exige supera muchas veces el debate razonado –como lógico y prudente– de lo que se puede y debe hacer. La existencia de un pensamiento acuñado, único y dominante en una organización es un impedimento importante para esta transformación en los modos de pensar, que puede ser la puerta de entrada a la innovación y a sus resultados.

Cuando el pensamiento dominante en la gestión empresarial realza los principios de la economía de escala, de la organización por funciones y de la especialización en la tarea como principales fuentes de ventaja competitiva, estamos sin duda poniendo trabas mentales a una visión diferente. Cerramos las ventanas, y más aun las puertas, a modos de ser, en los que el conocimiento y la innovación pudieran ser unas ventajas competitivas tan importantes como las otras. Cuando la ecuación de la rentabilidad se focaliza en los costes, es evidente que la diversidad, lo novedoso o lo incierto y la anticipación son elementos extraños e incluso muy indeseables. Cuando vemos las dos partes de la ecuación y los ingresos los asociamos con el valor esperado y percibido por el cliente, entonces cobran sentido algunas nuevas reflexiones que han de cohabitar con las anteriores.

El tema que nos ocupa es la diversidad en la empresa y su relación con el conocimiento y la innovación. Para ello vamos a iniciar con una simple reflexión sobre la riqueza que aporta el conocimiento. El conocimiento no se mide en toneladas, y sabemos que más vale tener un kilo de muchas clases de conocimientos, que 1.000 kilos de una sola clase de ellos. Para la innovación necesitamos, entre otras cosas, conocimiento y que este esté vivo, se cultive y crezca. Esto solo ocurre si hay diversidad de enfoques, soluciones, criterios e incluso iniciativas. Todo el proceso de innovación, que va desde la identificación de problemas hasta la instalación definitiva y aceptada de un cambio que lo resuelve, está jalonado de momentos creativos que requieren de muchos tipos de conocimientos y de distintas habilidades personales.

Como sabemos, el comienzo del proceso de innovación ocurre con la observación externa, o bien en la cercanía del cliente o en la lejanía del futuro, visto a través de las tendencias. En el primer paso, el de la observación, la diversidad juega un papel muy importante. Si la observación es realizada por varias personas que tienen el mismo punto de vista y es el de siempre, el resultado nos aporta lo que ya sabemos,

lo obvio, es decir, casi nada. Seguramente la falta de diversidad en la observación de los problemas es una de las causas importantes de la carencia de buenos análisis del punto de partida que, por lo general, todas las organizaciones padecen.

Por el contrario, la diversidad en los esquemas mentales de los que observan es siempre una garantía para alcanzar una percepción distinta y más sistémica de la realidad. Lo distinto no lo es tanto en sí mismo, sino porque así ha sido percibido por distintos. No es lo mismo escuchar el relato de un problema sanitario desde la óptica de un paciente, un médico o un inspector de seguros. La diversidad en la observación, las competencias del escuchante y la reflexión organizada de las situaciones a resolver, generan una gran riqueza de matices para poder iniciar la búsqueda de soluciones novedosas.

...Lo distinto no lo es tanto en sí mismo, sino porque así ha sido percibido por distintos...

Y lo mismo pasa con la generación de ideas. Los problemas son más o menos arduos y muchas veces se estancan a causa del monótono bagaje de conocimientos que aportan los distintos individuos participantes en la búsqueda de soluciones. Podemos intuir, pero no demostrar por el momento, que la zona más fértil para producir innovaciones es, sin duda, el punto de intersección de dos disciplinas tradicionalmente alejadas entre sí. Por ejemplo, la electrónica y la biología son, sin duda, en su encuentro, mayores fuentes de oportunidades de innovación radical, que el encuentro entre la mecánica y la neumática. Quizás estas dos disciplinas han sido trabajadas conjuntamente durante mucho tiempo.

En tanto que la innovación requiere de encuentros sistemáticos entre conocimiento, problemas, intereses, necesidades y contextos, la variedad de todos ellos es una fuente sustancial de riqueza. Pero para que esa diversidad rinda sus frutos, necesita ser cultivada de una manera adecuada a la naturaleza que poseen los activos o contenidos intangibles; requiere evidentemente de unas formas de trabajo a veces no bien conocidas, talleres de trabajo con ideas, sistemas de debate, métodos de escucha, enriquecimiento de ideas y deliberación. Sabemos que se necesitan técnicas específicas y que la innovación de calidad no surge sin más. Requerimos métodos, a veces inéditos, que han de ser novedosos en sí mismos, para saber incorporar esta diversidad de conocimientos en los trabajos colectivos, y que logremos con ello combinaciones que generen valor. Dentro de estos métodos están todos aquéllos que aprovechan el valor de lo complementario, alejándose del enfoque integrador y optimizador de lo idéntico, protocolizado y normalizado.

La diversidad es enriquecedora, pero requiere empezarla muy arriba con sistemas más abiertos de pensamiento, trabajo y asignación de recursos distintos a los de la especialización y optimización de las cosas. Este es un requisito muchas veces olvidado, pero imprescindible para la innovación de ciertos vuelos, que permite aprovechar las muchas oportunidades que se ofrecen desde el exterior a las empresas para enriquecer el espacio de las ideas y para crear oportunidades para cambiar.



Introducir estos elementos de pensamiento no es fácil. Lo venimos diciendo en muchas formas. En organizaciones con una cierta solera no es fácil acometer la innovación en operaciones y en modelos de negocio. Lo habitual es que esta innovación radical nazca desde una semilla o visión, que es una innovación conceptual, una idea de hacer las cosas de manera distinta de la habitual, que tiene que incubarse durante años para llegar a ser mundial.

...En organizaciones con una cierta solera no es fácil acometer la innovación en operaciones y en modelos de negocio...

Hoy existen, sin duda, en edad juvenil o alevín, algunas de estas innovaciones en cualquier sector maduro. Se están desarrollando en nuestros días y algunas entre ellas llegarán, en un futuro no lejano, a ser mundiales. Surgirán como casos de éxito por su novedad, que generará éxitos visibles, al desplazar a otros muchos que se mantienen. Para las empresas consolidadas, la innovación en operaciones es mucho más costosa que la innovación en productos, a la que se dedican con insistencia a través de la I+D. Les es mucho más fácil comprar un conocimiento o una patente para desplegarla por su propia estructura, que reinterpretar su negocio con otras operaciones. Sin embargo, el porcentaje de éxito en la innovación en productos es siempre más bajo que en operaciones.

La dimensión de las grandes empresas les permite innovar en producto, bien propio o absorbido de otros más rápidos que aciertan, pero no llegan a explotar los resultados. Innovar en producto es cosa de unos pocos y grandes. Cuando esto ocurre, la organización, con sus operaciones y unidades de negocio, puede seguir como era. No es así en la innovación en operaciones. En este caso, todas las personas de la organización están concernidas en un cambio de enfoque mental y funcional, con lo que el cambio sustancial en operaciones en las grandes empresas es casi imposible.

La innovación en operaciones, cuando esta es radical, se sitúa cerca de una innovación conceptual y se basa en una nueva recombinación del rol del cliente y del proveedor en el proceso, añadiendo o creando un valor diferencial para el cliente. En este caso –redefiniendo el proceso–, la empresa está desarrollando una ventaja competitiva, anticipativa y sostenible. Tenemos que considerar que el diseño de lo operativo en la innovación tiene muchas veces una importancia mayor que la definición estratégica, sobre todo en términos de innovación disruptiva. En las operaciones, en los procesos y en el cómo están concebidas, radican muchas veces las raíces del éxito. El diseño rupturista de las operaciones es la esencia transformadora alrededor de cómo se deberían articular las estrategias de marketing, crecimiento, finanzas y adquisiciones, todas ellas áreas de gestión preferidas por la alta gerencia.

Para que la innovación se instale con rigor en una organización, necesita una serie de acciones a tomar por el equipo directivo y, a su vez, una implicación personal de este equipo en la gestión del cambio, que tenga una duración plurianual. Esta aproximación será muy singular en cada empresa, dependiendo sobre todo de sus prácticas

organizativas y de gestión vigentes, en lo que podríamos llamar un cambio en los modos de hacer y más aún en el flujo del conocimiento.

...Para que la innovación se instale con rigor en una organización, necesita una serie de acciones a tomar por el equipo directivo y, a su vez, una implicación personal de este equipo en la gestión del cambio, que tenga una duración plurianual...

La innovación y su gestión se han de ocupar de hacer circular con eficiencia y eficacia las iniciativas que se construyen alrededor del conocimiento, lo nuevo y las oportunidades que pueden estar cerca de la empresa. La innovación se ocupa, en esencia, de hacer realidad potencialidades existentes y de construir otras nuevas. En este sentido, sería muy recomendable incluir en el ámbito de la gestión de la innovación la mayoría de los actuales procesos de formación y de la gestión del conocimiento. Todos aquéllos que supongan una novedad en la organización.

Para organizar la incorporación temporal de la innovación en la empresa, tendríamos que proceder en cuatro grandes etapas:

1. La primera es la creación de una necesidad sentida de que innovar es necesario y posible. La realidad cotidiana nos dice que ya estamos innovando, aunque no nos lo propongamos explícitamente, porque siempre hemos ido incorporando cosas nuevas. La clave, en esta primera etapa, es llegar a ser conscientes de que estamos dejando pasar muchas oportunidades sin aprovechar, y que tampoco obtenemos buenos resultados de lo que habitualmente hacemos. Nuestra eficacia innovadora es por lo general reducida, y los pobres resultados nos van haciendo perder posición relativa en el mercado.

Para desarrollar esta etapa necesitamos pensar de manera organizada acerca de cómo actuamos o podríamos actuar en este terreno de lo nuevo. Tenemos que reconocer capacidades y debilidades, pero sobre todo identificar los “porqués” esenciales de nuestra necesidad de innovar. Son diversos los métodos a seguir, tales como formación específica, revisión de la misión y visión, visitas a empresas pioneras o avanzadas en temas próximos, e incluso un diagnóstico especializado sobre direccionamiento y capacidad de innovar.

Esta primera etapa debe generar una sensación de urgencia, de necesidad de ponerse en marcha, y un convencimiento suficiente de todo ello en las personas más influyentes de la organización. No todos los puntos de vista serán coincidentes, pero se trata de hacer un enfoque colectivo y suficientemente explícito de cuáles son los ámbitos de operación, gestión, dirección de personas, canales comerciales, etc., que deben ser objeto de una transformación profunda. No basta con seguir pensando que la solución es tan simple como sacar más productos al mercado.

2. Tras esta primera etapa, que lleva a la identificación de los ámbitos prioritarios para la innovación, llega la segunda, caracterizada por la creación

de capacidades de innovación. Se trata de revisar procesos, analizar casos y situaciones vigentes, de capacitar personas, de reordenar los recursos, de liberar potenciales dormidos, de introducir cambios en los procesos en los que anteriormente se identificaron necesidades de innovar. Esta etapa es crítica en el resultado final de todo el proceso de transformación.

Pueden ocurrir dos cosas. La primera y la más frecuente es abordar este paso desde la naturalidad de que casi todo debe seguir igual. Los grupos de trabajo, los equipos de innovación, parten de las hipótesis de que la organización es la misma, la segmentación de clientes también, los mecanismos de decisión son los mismos y las funciones de las personas son las que eran. Tampoco se hace nada en el plano emocional de los compromisos y la visión, y el movilizador de las personas sigue anclado en un contrato emocional débil y temeroso al cambio. El resultado ya lo podemos anticipar. Nada cambia, salvo las mejoras de poco calado que siempre pueden abordarse, sin entender que se ha iniciado un plan serio de innovación. Por lo general, este resultado se precipita y acelera, cuando desde la dirección se ubica la responsabilidad de la generación de ideas directamente a los equipos operativos que van a trabajar sobre unas hipótesis autoimpuestas –las de siempre–, que limitan los grados de libertad de las ideas.

Esta segunda etapa puede ser abordada de otra manera más eficiente, pero mucho más costosa en términos de recursos, de tensiones personales y de transformaciones operativas. Se trata de hacer una revisión de los conceptos y esquemas mentales con los que se ha construido el negocio hasta ahora, y ver si en estos existen alternativas suficientemente rompedoras como para generar una innovación disruptiva o conceptual. No es fácil recorrer este camino, porque, cuanto más transformación conceptual se proponga, las resistencias mentales de los implicados en los responsables de la dirección actual serán mayores. Si el cambio es muy importante, deberá ser otra organización que, compuesta por personas distintas, que piensen distinto, se haga cargo de su despliegue. Po-dríamos hablar de tres salidas de esta segunda etapa:

- *Salida 1.* Resultados propios de la mejora continua. Apenas hay cambios en criterios de negocio. El análisis es muy intenso en los detalles y pobre en los conceptos.
- *Salida 2.* Se revisan procesos a la luz del valor para el cliente. Hay ajustes organizativos y la creación de algunas nuevas operaciones y cambios significativos en los sistemas de información.
- *Salida 3.* Se revisan conceptualmente las formas de operar y modelizar el negocio. Se crea un ente independiente para el desarrollo e impulso global al cambio. El factor humano se moviliza desde la dirección, con acciones de gran impacto emocional.

3. La tercera etapa de la transformación innovadora consiste en incorporar técnicas y sistemas que hagan posible el cambio y, sobre todo, su permanencia y extensión. Estamos ante un proyecto de cambio transformacional de mayor o menor calado, en función del número de personas afectadas, de la nueva funcionalidad operativa requerida y de la provisionalidad de las situaciones intermedias que se generen. Por lo general, en este proceso y en relación con la innovación sostenida se deben incorporar sistemas explícitos de generación y gestión de ideas, interacciones entre unidades organizativas, proyectos novedosos, técnicas de creatividad en la resolución de problemas, sistemas de vigilancia tecnológica y de mercado, y otros más. Todos ellos vinculados con la gestión de los intangibles del saber y de las emociones.

Asimismo, en esta tercera etapa se introducen, en la gestión de la entidad, los miniequipos, los grupos, los comités o equipos de dirección, alrededor de la planificación, ejecución y dirección de las actividades de innovación. Sería recomendable introducir también la gestión de la formación para el cambio en este lote. Surgen así los comités de diseño de producto, de nuevos negocios o de revisión de operaciones. Estos comités, su importancia y su posición en la estructura organizativa, son muy diferentes para cada una de las tres salidas de la etapa anterior.

4. Por último, está la cuarta etapa –estado final–, dedicada a la consolidación y mejora del sistema de innovación. Esta es indefinida en su duración y tiene que conseguir que la innovación ascienda en la forma en la que repercute sobre el futuro de la empresa. Debe avanzar paulatinamente desde una visión clásica de innovación de producto a una visión de innovación en operaciones o en el servicio de valor orientado al cliente, para llegar a generar, con el conocimiento aplicado en estas etapas, otros modelos de negocios que deriven del núcleo principal. Al llegar a este punto, la innovación es estratégica porque permite crear nuevos negocios que sostienen o relevan a los anteriores.

Cada empresa está en una posición concreta en esta progresiva descripción de los requisitos para organizar la innovación. En todas ellas hay siempre un próximo paso hacia una innovación sostenida y rentable, en el sentido que siempre se requiere una progresión en la acción de vigilancia del entorno y de desarrollo de nuevos modos de operar, que busquen asegurar los futuros beneficios.



## EL TRABAJO EN RED Y LA GENERACIÓN DE VALOR

*“Las ideas deben compensarse, contrastarse, equilibrarse  
e incluso destruirse recíprocamente”*

(MIGUEL DE UNAMUNO)

Si tuviéramos que resumir en dos palabras el contexto de cambio en el que nos movemos, quizás eligiésemos como expresiones que lo sintetizan la velocidad y la complejidad. De esta última se deriva la interdependencia. Los sistemas, las empresas, los países y cualquier otra organización humana es cada día más interdependiente de otras, y en consecuencia aumentan las relaciones y crece la complejidad. Los esquemas mentales con los que enfocamos la solución de los problemas de nuestro tiempo son esquemas muy simples, fruto de la consolidación de criterios desarrollados en tiempos de menor velocidad, complejidad y también de menor interdependencia. Cuando las relaciones son simples y repetidas, las normas y los criterios se imponen como más eficientes sobre la creatividad y la flexibilidad. Estas últimas se hacen muy necesarias, especialmente en entornos más veloces y complejos.

Cada época está determinada por los paradigmas imperantes en su momento, y estos se construyen sobre una serie de significados comprendidos y aplicados por un colectivo amplio de personas. En su momento, el paradigma dominante fue la organización científica del trabajo, en forma de productividad y optimización de costes unitarios, para lograr una producción altamente competitiva. Sin desperdiciar este importante avance, algo más tarde se impuso la calidad como principio de mejora en todos los ámbitos de la actividad económica, y hoy hablamos –además de todo lo anterior– de nuevos modelos de negocio, y recientemente de la generación de valor.

Estas transformaciones mentales y económicas, que necesitan décadas para conformar y consolidar los nuevos modos de funcionar de las empresas, se van aplicando de forma precursora por los directivos transformadores de algunas empresas pioneras. Estas representan, con sus prácticas y resultados, los ejemplos de innovación que se exhiben en los diferentes encuentros y congresos. Cuando se exponen estos nuevos modos de organizar los recursos y los procesos de las empresas, vemos que con ellos siempre estamos incorporando algún nuevo concepto que nos anuncia reenfoques importantes en el despliegue de los modos de ser y hacer de las organi-

zaciones. Estamos, hoy en día, en un momento donde los instrumentos tradicionales resultantes de los paradigmas anteriores se están agotando, y los nuevos no terminan de cuajar o, más bien, de encajar en un nuevo sistema de conceptos, que estén coherentemente renovados para el conjunto de la gestión global de las empresas.

...Estamos, hoy en día, en un momento donde los instrumentos tradicionales resultantes de los paradigmas anteriores se están agotando...

Para que se produzca un avance sustancial en estos nuevos significados y conceptos de gestión, es necesario que se vayan formando familias de nuevos conceptos y que se asocien entre sí, formando conjuntos homogéneos que modelen los nuevos esquemas de trabajo de una organización. Por ejemplo, no es posible hoy en día hablar de calidad sin hablar de productos, y menos de calidad total sin hacer énfasis en los procesos y en la mejora continua.

Dentro de los nuevos conceptos, más habituales en los discursos del cambio, encontramos sin duda los de trabajo en red y valor. Este capítulo quiere desarrollar esta asociación entre estos dos términos que están siendo frecuentemente tratados en las propuestas más avanzadas de gestión. Queremos incidir especialmente en la idea de que son dos términos que se complementan y se necesitan. Juntos representan un nuevo modo de organizar y decidir cómo aplicar los recursos empresariales en un entorno cada vez más abierto, de mayor complejidad y donde las soluciones requieren siempre de la interacción de múltiples agentes.

Empecemos por el valor. Por valor se entiende, en términos literales, la apropiación de un contenido tangible o intangible, que recibe un agente en un proceso de relación con uno o varios agentes, alrededor de una experiencia, colaboración, iniciativa, transacción o proyecto compartido.

El término valor se ha entendido —en su versión más simple— en forma de una transacción económica. Las partes, en este caso dos, intercambian valor, buscando que cada parte obtenga beneficios desde ópticas distintas y complementarias. Las reglas de la transacción económica están predefinidas. El precio del producto, por una parte, y las condiciones del servicio o las características del producto, por otra. Esta transacción está normalizada en forma de un acuerdo o contrato simple y de corta duración en el tiempo.

El proceso que diseña la transacción consiste en un estudio previo de dimensión del problema y su valor aproximado, seguido del diseño del producto de menor coste. Este diseño viable de valor y coste determina un tipo de intercambio de valor que llamamos “transacción”. En este caso, los intercambios de valor son simples y es el precio del producto la contraparte; solo hay dos agentes, y el tiempo de duración de la relación es breve, limitada al momento o experiencia de compra.

Las empresas que diseñan estas transacciones de comercio minorista, desean una continuidad de las mismas y, para ello, buscan extender su intercambio de valor en el tiempo y conseguir una fidelización, es decir, continuidad del negocio. Favoreciendo con ventajas la relación de dos agentes —vendedor y comprador—, buscan extenderla

en el tiempo, ampliando el contenido del valor que ofrecen a los clientes con nuevos ingredientes. Aquí encontramos toda una serie de ventajas en la compra repetida, en los descuentos, en la extensión a mayores facilidades o servicios que ofrece cualquier gran proveedor de transacciones de consumo.

En este tipo de negocio –transaccional–, se busca diseñar para el cliente un modelo predeterminado de aumento del valor, siempre a cambio de una continuidad de compra. Se trata, en esencia, de aumentar el volumen de las operaciones de negocio con cada cliente. Son los conocidos sistemas de fidelización de clientes. Todo esto se diseña en un modo de relación entre dos agentes, pero hemos comenzado diciendo que nuestros tiempos se caracterizan, sobre todo, por la complejidad y la interdependencia de las relaciones, donde serán frecuentes más de dos agentes.

**Tabla 7.1.** Modelos de negocio y tipos de valor.

	Transacción	Diseño de valor estándar	Trabajo en red
Producto/servicio	Fijo/precio	Es homogéneo	Se diseña con el producto
Número agentes	Cliente/proveedor	Cliente/proveedor Modelo negocio	<i>Stake-holders</i> Varios Complementarios
Diseño valor	En el producto	En el proceso y es singular	“Ad Hoc”
Objetivo	Maximizar transacciones	Maximizar operaciones	Maximizar relaciones
Enfoque	Venta	Gana-gana	Gana-red
Tiempo	Corto plazo	Fidelización	Largo plazo

Cuando el número de agentes aumenta, ya no sirve un diseño de una transacción común para todos los clientes, con ventajas de valor preestablecidas en cada modelo de negocio. La diferente tipología y composición de los agentes que se presentan en una transacción compleja hace necesario que el diseño del valor forme parte del diseño de cada iniciativa que se emprenda en un negocio (véase Tabla 7.1). En este caso, cada intercambio de valor requiere un diseño singular. Por ejemplo, un proyecto de construcción de larga duración es un caso de venta compleja, donde la generación de valor no está predeterminada al inicio, sino que se construye en el proceso de la ejecución del proyecto. Estamos, en este caso, ante un negocio en el que cada proyecto es la suma de diseños “*ad hoc*”, de intercambios de valor entre agentes distintos. En esta ocasión hay que diseñar un modelo de trabajo en red para generar valor, lo que hace que no sea posible que el diseño pueda realizarse por anticipado como en el caso de los modelos simples. Debemos diseñar tanto el proyecto, el objeto a construir, como el intercambio de valor en red entre distintos agentes que participan en el proyecto. Este valor se caracteriza por:



- Diversidad de agentes.
- Objetivos aunados hacia un resultado compartido.
- Habilidades y capacidades complementarias.
- Intereses singulares que son distintos y compatibles.
- Una capacidad de trabajo práctico y en cooperación.
- Evolución de estos requisitos con el tiempo.

Un caso concreto de esta naturaleza puede ser un proyecto de investigación en el que participan una empresa privada, un centro tecnológico, un centro de excelencia –experto en un ámbito crítico del proyecto– y una administración pública que apoya el proyecto. En este caso, los elementos de valor que se crean con esta asociación de intereses y con el trabajo en red son:

- Empresa: disponer de una solución tecnológica que le dé ventajas competitivas.
- Centro tecnológico: ampliar su ámbito de conocimiento aplicado y disponer de recursos.
- Centro de excelencia: aplicar su *know-how* ya alcanzado, para disponer de recursos para la nueva investigación.
- Administración pública: fomentar la innovación tecnológica de las empresas, y con ello la riqueza de una región.

Este caso simple de cuatro agentes puede ser más complejo cuando se repiten agentes que trabajan en ámbitos de conocimiento que son complementarios. Cuantos más agentes participen, el proceso de conformación de la red y el aprendizaje mutuo requieren más tiempo y son muy costosos. Con mucha frecuencia, la diversidad y el desconocimiento entre los agentes que participan en un intercambio es una dificultad inherente a toda iniciativa de relación compleja. Ocurre, en este ejemplo, que los intereses de la participación en el trabajo en red y los modos de operar de los agentes son parcialmente desconocidos, por lo que los problemas de coordinación y asignación de tareas pueden ser muy importantes. La experiencia nos dice que la repetición de proyectos entre los mismos agentes facilita, sin duda, un mejor conocimiento de los intereses específicos y un mejor diseño de la iniciativa, tanto desde el punto de vista del valor cosechado por cada miembro como del resultado del proyecto.

...Con mucha frecuencia, la diversidad y el desconocimiento entre los agentes que participan en un intercambio es una dificultad inherente a toda iniciativa de relación compleja...

Cuando una organización de servicios trabaja en proyectos singulares (uno cada vez), alrededor de un conjunto de diferentes agentes que participan en los proyectos, debe valorar y equilibrar el reparto de los activos que se crean para los distintos

agentes, a la vez que ejercita su capacidad de trabajo en red. Cuando esta modalidad de trabajo en red se simplifica al máximo –para solo dos agentes–, podemos estar en los modelos de diseño previo y estándar de valor.

En la reciente literatura de gestión, el término valor se ha aplicado también para definir nuevos modelos de negocio, o más bien diseños de nuevos negocios en los que la forma de organizar y definir los procesos lleva a cambios sustanciales de las relaciones de valor que cada parte percibe, frente a lo que tradicionalmente se hace. Si diseñamos una transacción empresarial o comercial del tipo que sea, el valor generado por el proveedor y percibido por el cliente tiene que superar lo que este aporta, generalmente el precio, y este precio-valor tiene que ser superior a los recursos que emplea quien lo fabrica, generando un valor simple en forma de beneficio. En la realidad existen adicionalmente otros intercambios de valor intangibles en muchos de los casos de venta compleja.

Podemos decir que, cuando estas reglas de valor están ya establecidas en un modelo o diseño concreto del negocio, estas ventajas mutuas quedan fijadas en un modo competitivo de operar, que se repite para conseguir una dimensión optimizadora del negocio. Pero esto no siempre es así. Cuando estamos en un espacio de incertidumbre, en donde las relaciones proveedor-cliente son complejas y se diseñan cada vez, estamos frente a proyectos, como es el caso de la I+D o cualquier otro proyecto abierto de colaboración, donde el modo de crear valor es continuo y singular en cada caso.

Son dos las condiciones que hacen que –en un negocio o transacción– la generación de valor no pueda ser un marco preestablecido. El primero es la inexistencia de una solución previa y, por tanto, no existe un diseño *ad hoc* de la transacción de valor a construir. Y la segunda es cuando el grupo de agentes implicados es mayor que dos, y en mayor medida si no existe una experiencia previa de trabajo entre ellos. En estos casos será necesario construir progresivamente lo que llamamos una red de valor. Cuando ocurren estas dos circunstancias, pasamos de una simple transacción a un esquema complejo de trabajo en red y de creación de valor múltiple para cada agente participante. Cada uno es poseedor de un mapa de valor o atributos de valor por los que está interesado en participar en la acción conjunta.

Por resumir lo dicho, concluimos que el término trabajo en red va a ir asociado estrechamente al concepto de generación de valor y, dentro de este término, al de creación de valor colectivo, complementario y sinérgico de un conjunto de miembros que trabajan en proyectos con un objetivo de medio y largo plazo. Esta consideración nos permitirá avanzar en el diseño de modelos de desarrollo empresarial, donde los requisitos de incertidumbre y complejidad se resuelvan de forma singular. Como estos serán cada vez más frecuentes, nos veremos necesitados de nuevas formas de trabajo más adecuadas a los mismos.

...Trabajo en red va a ir asociado estrechamente al concepto de generación de valor y, dentro de este término, al de creación de valor colectivo...

## LA PROFUNDIDAD Y EL VALOR DE LA RELACIÓN COMERCIAL

*“Todo necio confunde valor y precio”*

(QUEVEDO)

Son muchas las formas de entender el valor del uso del conocimiento en el desarrollo cotidiano de las actividades de una organización. De entre todas ellas, el conocimiento del mercado se suele considerar como uno de los activos más valorados. Esto nos conduce a conservar y a desarrollar más y mejor este conocimiento, porque permite una aproximación más certera en las actuaciones que llamamos comerciales y en otras más. Comprenden todo lo que va desde el marketing a la venta inicial y a la posterior gestión de las relaciones como fuentes singulares de conocimiento para innovar.

Sobre este tema se habla mucho, ya que algunas herramientas tecnológicas como el CRM, Internet, los blogs, las redes sociales, las conferencias electrónicas y otros sistemas técnicos, nos permiten establecer nuevos canales de comunicación. Estos canales y su uso intencionado son grandes ventajas, cuando tenemos que aumentar ese capital conocimiento, que llamaremos relación de valor con el mercado. Este es un activo que se construye muy lentamente con lo que ocurre cada día; una llamada, una respuesta, una oferta, una consulta, un encuentro casual, un acuerdo y muchas otras situaciones, son momentos determinantes de esas conversaciones, en las que se construye esto que llamamos relación comercial.

Para una empresa, la relación comercial tiene dos dimensiones: la extensión y la profundidad. La primera es una cuestión de datos, de número de posibles prospectos, de número de clientes y de los datos identificadores de sus características externas. Es el dominio de la informática y de las bases de datos, e incluso de los sistemas activos de envíos de información o de noticias, bien ajustados a las características de sus destinatarios. Son las tareas de las máquinas del marketing masivo e incluso selectivo. Dejando a un lado esta cuestión cuantitativa de la extensión del conocimiento sobre el mercado, nos vamos a fijar en su parte cualitativa, lo que llamaremos profundidad de la relación de valor comercial. Desde esta faceta podemos evaluar los tipos y niveles de relación que existen alrededor de la actividad comercial, y cómo promover innovaciones sobre la misma.

Para avanzar en este camino de entender y discernir las diferentes situaciones y vinculaciones con los clientes, debemos, en primer lugar, diferenciar el tipo de intercambio de valor que se produce entre proveedor y cliente. La relación comercial a desarrollar en la venta de productos simples no es la misma que si estos son complejos; no es lo mismo un servicio esporádico, que servicios con repetición. Podemos diferenciar relaciones comerciales en distintos tipos de intercambio: productos y servicios, simples y complejos, de relación esporádica o continua, servicios a personas o empresas u organizaciones públicas.

Cada tipo de intercambio precisa un grado de relación distinto en su naturaleza, y el óptimo, el mínimo y el máximo deseable en cada tipo de relación es muy distinto.

Pongamos un ejemplo; quien compra una bicicleta de paseo espera una relación en la que la reparación, los accesorios e incluso la recompra sean fáciles de obtener, con una alta rapidez en la resolución de los problemas cotidianos. Este cliente busca una relación de profesionalidad, compromiso y cumplimiento de estándares, y el proveedor correspondiente debe disponer de buena información técnica del producto del cliente y de su uso, actuando con anticipación y proponiendo mejoras singulares para su cliente. Este, generalmente, no quiere que el vendedor conozca sus hábitos de vida o los motivos por los que hace la compra. El vendedor necesita conocer algo de sus gustos, actividades, situación familiar y temas similares, lo que le otorga la posibilidad de influir en las decisiones de su cliente. Se trata, en este caso, de conocer bien lo que rodea al uso del producto por el cliente.

En otro lugar muy distinto de esta relación comercial simple está el contenido de la relación cuando nos referimos a servicios profesionales personales, como los que afectan a la salud, la educación o al asesoramiento legal. En estos casos, la relación y su profundidad parten de un determinado nivel de confianza y del conocimiento de los intereses, valores y formas de pensar de los clientes. El proveedor debe manifestar, con hechos evidentes, ese interés por los asuntos del cliente, buscando cómo hacerlos tangibles en forma de propuestas creativas, consejos y prácticas que conduzcan a buenos resultados para este. En este caso, la confianza y la confidencialidad son básicas para la construcción de esta relación de valor.

Como podemos apreciar al comparar estos dos casos, el rango de la posible profundidad en las relaciones es muy grande. Abarca espacios de información, compartición de intereses e incluso la interpretación de emociones, pasando por una zona intermedia de buen conocimiento de las situaciones, expectativas y necesidades de los clientes.

Para ilustrar esta reflexión, podemos establecer cinco ámbitos cualitativos acerca del conocimiento que la empresa, o sea, las personas de la misma, deben desarrollar sobre sus clientes, en una escala creciente en dificultad por su carácter intangible y por su variabilidad personal. Cuanto más hacia abajo en la escala, el empleo de tecnologías masivas se hace más inadecuado e incluso contraproducente. Estos niveles son:

- *Características.* Las características de un cliente comprenden variables cuantitativas y cualitativas que, para el caso de una empresa, establecen sus dimensiones, la naturaleza de su actividad, sus productos y servicios, y las redes de distribución, entre otras. En el caso de las personas, nos referimos a su edad, formación, nivel económico, lugar de trabajo y otros más. Esta información suele ser estable y fácilmente registrable en bases de datos y, cuando es muy numerosa la tecnología informática, es el único recurso para su manejo.
- *Necesidades.* Esta información puede definirse en grupos más o menos comunes, en función de ciertas características de los clientes. Las necesidades obedecen a momentos específicos de la vida de una organización o de las per-

sonas, que se repiten entre diferentes clientes y permiten estructurar la oferta en forma de productos o servicios. Cuando el espacio de necesidades se sale de la media o las necesidades son específicas, requerimos aplicar soluciones no estándar, que poseen por ello un mayor valor para el cliente.

- *Situaciones.* Son expresiones de las circunstancias temporales que rodean a una empresa o persona, y que ocurren y evolucionan por motivos internos o externos a las mismas. Son situaciones en una empresa: su crecimiento, su evolución en un determinado mercado, su alianza con otra organización, la incorporación de nuevos directivos y otras muchas. Son situaciones para el individuo: el cambio de una etapa vital como el tener hijos, el cambio de trabajo o vivienda, la decisión de abordar una formación, el nuevo puesto de trabajo, entre otras. Las nuevas situaciones son siempre generadoras de necesidades, pero solo en cierta medida son sistemáticas. Casi siempre están mediadas por los objetivos o preferencias del individuo o de la organización afectada, o por eventos coyunturales imprevisibles, externos o internos, cuestiones todas ellas muy singulares.
- *Objetivos.* Son las visiones de lo que se desea alcanzar, en forma de expresiones cuantitativas en el caso de las empresas y en forma de deseos sostenidos en el caso de las personas. Los objetivos están vinculados con el nivel de los problemas que queremos superar y determinan la acción que sistemáticamente elegimos ante distintas situaciones. Los objetivos pertenecen muchas veces a los deseos íntimos y no son fácilmente comunicables, pues requieren para ello un elevado grado de confianza con el interlocutor. Representan lo que queremos lograr en forma de una idea, de un logro o de un resultado situado en el horizonte de tiempo futuro.
- *Emociones.* Solo afectan a las personas, ya que requieren un espacio afectivo en el que manifestarse. La emoción cualifica los espacios de acción y decisión de las personas, y determina la dinámica que concluye en las formas en las que las personas se comportan y, a través de estas, del comportamiento de las empresas. Conocer el espacio emocional de las personas internas y externas es complejo, y requiere no solo tiempo y alta confianza, sino algo más importante, como es la propia actitud de comprensión de quien interactúa con el cliente.

Si queremos entender lo que supone optimizar la profundidad en la relación comercial, que establece los comportamientos del proveedor y del cliente, tenemos que concretar una relación óptima en cada tipo de negocio. No es lo mismo la venta masiva de productos que los servicios personales a medida de cada situación temporal de un cliente (véase Figura 7.1).

Son tres los tipos de profundidad que vamos a analizar para hacer un enfoque de lo que es valor en la venta. Para la venta de producto estándar, dentro de un proceso de venta estándar, y un uso del producto también estándar, el foco de la relación proveedor-cliente está en el conocimiento de las necesidades y características colectivas de los clientes.

El tratamiento masivo de la función de marketing y la venta muy competitiva hacen necesario un enfoque poco personal y muy igualitario en los procesos de comercialización. Son el trato algo personalizado y los detalles en la atención los que cautivan a los clientes, que son casi siempre innominados. Son indispensables las técnicas informáticas para tratar de una forma sistemática la comercialización y conseguir interacciones con los clientes de poca profundidad, en las que se les ofrecen ventajas a cambio de ciertos compromisos de lealtad.

Tipo de Empresa			
	De Producto	De Servicio Técnico	De Servicio Personal
▪ Características	*** ↓	*	*
▪ Necesidades	** ↓	*** ↓	*
▪ Situaciones	*	** ↓	*** ↓
▪ Objetivos		*	** ↓
▪ Emociones			* ↓
<b>Modo de Organización</b>			
Nivel Análisis	Masivo	Colectivo	Individual
Marketing	Producto	Producto/Servicio	Servicios
Conocimiento del Cliente	Centralizado	Distribuido	Disperso

↓ Zona de Mejora en la Relación Comercial

**Figura 7.1.** Nivel de profundidad en la relación comercial.

La variable confianza no llega a alcanzarse por la falta de personalización en la relación, cuestión que haría inviable el negocio. Estamos describiendo el mundo de la distribución y los modelos de fidelización basados en la marca.

Para la venta de un servicio técnico o de un proyecto, lo que se ha descrito anteriormente es del todo insuficiente. Aquí la relación comercial y su profundidad adquieren otras dimensiones. En primer lugar, para la venta (véase Figura 7.2), hay una necesaria expresión de necesidades a cubrir. Esta se manifiesta en las especificaciones del servicio, en las formas y plazos en los que se espera recibir lo solicitado, en los productos o contenidos físicos que se incorporan en el mismo y en la cualificación profesional de quienes han de abordarlo. La relación comercial necesita enfocarse en la captura de las necesidades y en explorar las situaciones; se necesita comprender las circunstancias para proponer la solución. Estas pueden ser diversas, y la mejor entre las posibles requerirá ser creativo en un espacio de limitaciones y elegir la que mejor contenga los criterios que han de aplicarse en su incorporación a la realidad del cliente.

La actividad comercial en este segundo tipo de empresa requiere un importante diseño previo de la propuesta, y por ello la venta está condicionada al conocimiento de las necesidades, y este al de las situaciones del cliente, mucho más allá de sus características identificativas. El cliente quiere que entiendan su situación y que le propongan soluciones seguras que, abarcando sus necesidades, le mejoren su posición o le resuelvan los problemas. Son relaciones de valor aquéllas en las que llegamos a compartir con los clientes sus objetivos y sus situaciones, de las que se derivan soluciones eficaces.

En este nivel de relación, el cliente siente que le entienden y aquí se construye la relación de confianza, que lleva a un grado mayor de compromiso. Esta forma de proceder requiere dedicar tiempo a los clientes y trabajar el mercado, no desde las características de los clientes para determinar sus necesidades, como es el caso de los productos, sino actuar sobre situaciones que afectan al cliente, adelantándose a sus necesidades emergentes. La relación, en este segundo grupo, debe estar adornada de un cierto grado de anticipación. El cliente debe percibir una aproximación de profesionalidad y de prevención ante sus futuros problemas, con lo que se refuerza la seguridad y confianza en la relación.

Este tipo de relación en la comercialización abarca muchos ámbitos profesionales del mundo de los servicios empresariales y personales. Entre estos últimos, comprende todos aquéllos de carácter técnico o de resolución de problemas sobre cosas, bienes o propiedades. Están en este grupo los servicios técnicos empresariales, la reparación de vehículos, los proyectos informáticos, los proyectos de I+D+i, la contratación de una obra, la reforma de un edificio, la organización de un congreso, la instalación de un equipo técnico... La profundidad de la relación comercial debe, en este segundo nivel, desplazarse a conocer y emplear las situaciones habituales del cliente como mecanismo para desplegar actividades que refuercen la relación.

Los proveedores de este segundo nivel deben superar el mero conocimiento de las características de los clientes, recurso tradicional del marketing de producto, para avanzar en el conocimiento de las situaciones del cliente, campo propio del marketing relacional.

Existe un tercer espacio en la profundidad de la relación con el cliente; es un espacio mucho más íntimo y personal, en el que nos adentramos en el mundo de los deseos y de las emociones. Puede parecer un poco atrevido citar estos términos alrededor de una relación comercial, pero no cabe duda de que, quitando a lo comercial su sesgo de beneficio exclusivo del que vende, estos dos elementos de la profundidad en la relación tienen mucha importancia. Es un tipo de relación sobre la que se construyen los servicios de carácter personal, muy vinculados a las vivencias personales, como pueden ser los servicios de salud, de educación, jurídicos, empresariales (estratégicos o de gestión), de asesoramiento y otros. Aquí, el espacio de relación alcanza otras cotas de confianza que superan a la profesionalidad de los dos grupos anteriores.

No es posible actuar con prudencia y acierto en estos terrenos de los servicios muy personales, sin una capacidad de detectar emociones y de trabajar en un enten-

dimiento de los objetivos, no siempre explícitos, que determinan las situaciones a resolver. Nunca las soluciones y el diálogo comercial con valor pueden estar lejos del conocimiento y la comprensión de las situaciones de los clientes. Esto hace que quien vende, quien acuerda, quien diseña el proceso de servicio, quien recibe y quien presta el servicio, tejen el entramado del hilo delicado que sostiene la relación. No es posible mantener el vínculo relacional cambiando drásticamente las personas, cosa muy frecuente en grandes organizaciones. El trabajo a turnos o las diferentes competencias de cada persona llevan a una baja relación entre proveedor y cliente. La forma de organización del servicio debería respetar estas reglas. Aquí, la dimensión no es una ventaja para el cliente, por motivos de la economía de escala, pero sí para el proveedor, por el aprendizaje interno que se puede lograr a través de un estudio de casos complejos, en un gran campo de experimentación.

...Nunca las soluciones y el diálogo comercial con valor pueden estar lejos del conocimiento y la comprensión de las situaciones de los clientes...

La profundidad de la relación comercial debe ser considerada como un parámetro fundamental en las medidas de la innovación comercial, buscando un punto de referencia óptimo en la estrategia de relaciones con los clientes. Por lo general, todas las empresas tienen rangos distintos de productos en lo que se refiere a la personalización, tienen tipos diversos de clientes y desarrollan una estrategia determinada en su enfoque comercial. En todas ellas, este ajuste necesario en la profundidad de la relación, constituye una tarea de mejora, en tanto que quiera fortalecer su posición en el mercado en dimensión y en cualidad.



**Figura 7.2.** Desplegar la profundidad de la relación comercial.



Este ejercicio de situar adecuadamente (véase Figura 7.2.) la profundidad en la relación con los clientes consiste, en primer lugar, en identificar nuestra realidad como negocio y en situarnos en el tipo de empresa que somos o queremos ser. No tiene sentido sentirnos una empresa de distribución y querer actuar con unos servicios de relación personal individualizada. Tampoco la tiene ser una empresa de servicios profesionales y limitarse a tener una base de datos de características de los clientes. El ajuste necesario requiere considerar simultáneamente: la naturaleza del producto/servicio, la profundidad de la relación requerida, el modo de desplegar acciones que nos consoliden el nivel de profundidad deseado, la capacitación técnica y relacional del personal en contacto con el cliente, y el modelo de organización y sistemas que den soporte a todo ello.

La profundidad de la relación comercial es una variable o indicador muy relevante del valor percibido en su mercado y, en particular, en sus clientes. Como hemos indicado, la profundidad debe ser la adecuada a la estrategia de la empresa, aunque por lo general podemos apreciar que generalmente la profundidad de la relación comercial es casi siempre insuficiente. Muchas de las prácticas que hoy se introducen en las empresas tienen implícitamente esta finalidad, pero, en la mayoría de las ocasiones no apreciamos ni medimos este factor de la profundidad en la relación comercial, como el agente rector de este cambio. Desde aquí proponemos que sea uno de los instrumentos para incidir en la innovación de los procesos comerciales y de mejora de la relación de las empresas con los clientes. Debe servir para potenciar las capacidades de mantener y aumentar el capital cliente, en un mercado cada vez más abierto y competitivo.

No hace tanto tiempo que el eslogan “más y mejor” representaba una forma generalizada de entender la productividad. Se trataba entonces de optimizar todo lo que se hacía, para aumentar los resultados en cantidad y calidad. Eran los tiempos donde la eficiencia sostenía la capacidad de competir, porque esta estaba basada en dos ideas fundamentales: en la economía de escala que aportaba la dimensión económica, y en la mejora sustancial de los productos, resultante de la aplicación de las técnicas estadísticas de la calidad.

...No hace tanto tiempo que el eslogan “más y mejor” representaba una forma generalizada de entender la productividad...

Estos principios siguen siendo válidos en nuestros días, pero son insuficientes y, sobre todo, no exclusivos. Cuando se producen cambios sustanciales en el valor de los recursos productivos y cuando se incorporan otros suministradores de productos con sistemas retributivos y laborales no equiparables, la competitividad se sale del raíl de lo ya dominado por esas dos ideas fundamentales y exige nuevas perspectivas. El “más y mejor” solo seguirá siendo válido allá donde aún exista una demanda emergente y donde sea posible una exclusividad en la capacidad de producir. Estas circunstancias no se dan con frecuencia en una economía con exceso de capacidades

productivas, donde además se incorporan continuamente nuevos países al colectivo de fabricantes de todo tipo de productos.

La vía de salida airosa de hoy es adoptar otro eslogan más exigente: “mejor y diferente”. Es abrir la vía de la innovación que busca que nos posicionemos en algún aspecto de la exclusividad, buscada y construida en algo que nos haga diferentes. De no hacerlo a tiempo, nos encontraremos compitiendo solo en el campo de lo mejor, de la calidad del producto o servicio, y finalmente en el precio, en un espacio que será ocupado progresivamente por nuevos jugadores que siguen operando con ventaja en las viejas reglas de la competencia basada en los costes.

...La vía de salida airosa de hoy es adoptar otro eslogan más exigente: “mejor y diferente”...

Si adoptamos la posición mental de “mejor y diferente”, vinculamos de una vez la capacidad de hacer con calidad, con la dinámica de innovar, es decir, nos ocupamos de proponer algo no común, y en cierto modo exclusivo, al menos en algo que sea valorado por los clientes. Este cambio de enfoque requiere de un reposicionamiento mental a aplicar a lo que hacemos y, sobre todo, a cómo lo hacemos, buscando la diferencia con los otros en algún atributo importante para los clientes, que nos separe permanentemente y de manera singular de la competencia creciente.

Cuando en un mercado concurren competidores diversos, son los clientes los que determinan aquel “dar algo más”, que en épocas pretéritas formaba parte de la propia decisión de la empresa de abaratar sus costes. Hoy el “recibir algo más” lo otorgan los clientes a las empresas que saben innovar con continuidad, haciendo realidad el nuevo eslogan de “mejor y diferente”. La capacidad de crecer, representada por el “más allá”, depende de la habilidad empresarial para desarrollar el “diferente”. El “mejor” se da por supuesto; es una necesidad para seguir existiendo.

## REDES Y MAPAS DE VALOR EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

*“Las ideas no necesitan alas, sino tren de aterrizaje”*  
(THE NEW YORK TIMES)

La utilización del término “valor” no deja de extenderse. Se asocia con la idea de negocio, entendiendo que este se fundamenta en la generación de valor por el que alguien paga. Asimismo, se emplea para expresar la misión y visión de muchas organizaciones. Decimos, con naturalidad, que estamos para generar valor en los clientes, en los empleados y en la sociedad, sin saber exactamente lo que esto significa. Tampoco sabemos cómo acercar estas expresiones a la gestión de lo cotidiano. Hoy en día, el término valor se aplica en las definiciones de las operaciones, en los modelos de negocio y en la declaración de cualquier estrategia que defina la aportación de resultados para socios, clientes, empleados y también a la sociedad.

Aun cuando este término se emplea abundantemente, por el momento no pasa de ser una definición muy genérica, y en la práctica su aplicación se desvirtúa. La práctica de la gestión de hoy se fundamenta en planes de acción traducidos en objetivos operativos de rentabilidad, crecimiento y otros, que determinan el posicionamiento de la organización. La gestión vuelve a centrarse en el balance satisfactorio de ingresos y gastos, que son solo una parte de los componentes del valor, buscando corregir las desviaciones negativas de estos respecto a los presupuestos con medidas correctoras.

En definitiva, el término valor queda disuelto como una expresión de propósito general, vaporosa y envolvente, pero que no tiene su desarrollo en la gestión y en la organización. Tal es así, que ni siquiera hacemos diferencia en la expresión valor cuando nos referimos a clientes, empleados o socios, siendo todos ellos agentes de muy distinta naturaleza en relación con el valor percibido. De facto, es un término que no tiene su plasmación en los cuadros de mando y, en general, en el conjunto de objetivos e indicadores habituales.

Para que esto no ocurra, necesitamos impregnar a la gestión tradicional del concepto valor a través, en primer lugar, de su definición precisa, de su comprensión en términos prácticos, de formas de expresión en los distintos agentes que participan y, por último, de su inserción en objetivos y actividades que definen la acción empresarial. Se trata, por tanto, de pasar de la teoría del valor a la formalización del valor, en términos de diseño y organización de los procesos que lo crean, de la cultura de valor de la empresa y de sus indicadores de gestión. Para empezar por el principio, habrá que precisar en qué consiste el valor y qué tipos de valor podemos encontrar en la gestión de una organización empresarial, tanto hacia fuera como hacia dentro.

El valor es una percepción cualitativa de ganancia por la posesión de un objeto tangible o intangible apreciado, del que un agente se siente nuevo poseedor en un espacio de relación con otros agentes. Esta percepción no es una cosa estática o inmutable, sino que se transforma, aumentando o disminuyéndose a través del desarro-

llo de relaciones positivas o negativas entre los agentes. El valor es, por tanto, algo íntimamente ligado a la sostenibilidad y al crecimiento en intensidad de una relación.

...El valor es una percepción cualitativa de ganancia por la posesión de un objeto tangible o intangible apreciado, del que un agente se siente nuevo poseedor en un espacio de relación con otros agentes...

Las relaciones, y por extensión las organizaciones que las producen, se mantendrán en el futuro en tanto y en cuanto sean valoradas como necesarias en sus diferentes vertientes por los agentes que participan en sus relaciones. Por lo tanto, la gestión del valor producido y, en particular, la habilidad para crear valor sostenible, deben ser los principales objetivos de gestión de cualquier organización.

Podemos afirmar, por tanto, que cualquier modelo de relaciones en el que se despliegue el valor en la gestión empresarial ha de reunir una serie de características que lo configuran. Estas son:

- *La percepción de valor es individual.* Un cliente, un empleado, un socio u otro agente que participa en un proceso o proyecto empresarial, tienen su propio “mapa de valor”. Es decir, dentro de un ámbito específico, cada mapa personal concreta los elementos de valor que un determinado agente observa en una iniciativa, sea del tipo que sea. El valor de la formación avanzada en una disciplina no es igual en un joven técnico que inicia su carrera, que en una persona que aborda etapas finales de su carrera profesional.
- *El valor llama a invertir en la relación.* La presencia de valor en una iniciativa o en una propuesta interesante crea un atractivo a participar, invirtiendo recursos de muy diversos tipos; por el contrario, la ausencia de valor en la misma crea un revulsivo para intervenir y nos posiciona evitando gastar recursos.
- *El valor se configura en red.* Un grupo de agentes participantes que intercambian valor constituyen “redes de valor”. Son conjuntos de mapas de valor que se complementan en donde los rescates de valor individuales suman más que las aportaciones de los agentes. El diseño del conjunto, y la simbiosis por yuxtaposición y complementariedad, construyen valor en forma de capacidades mejoradas y de nuevos resultados. Una frase tan inoportuna como “divide grupos y vencerás” debe ser superada por “une equipos y ganarás”, muy en sintonía con esa otra expresión que resume el sentido de un buen equipo “Together Everyone Achieves More - TEAM”.

El concepto de equipo se puede entender perfectamente como un caso de generación de valor en red. La resultante de la generación de valor, suma de los miembros en un equipo, no puede ser cero. Ahí reside la grandeza de las dinámicas positivas de generación de valor, los círculos virtuosos. Las aportaciones y los rescates de lo aportado o construido deben organizarse de forma que todos los agentes perciban

ventajas del trabajo conjunto. El desarrollo de valor debe ocurrir en uno o varios puntos del corto, medio y largo plazo, creando con ello una vinculación de confianza perdurable, si este valor se consolida.

El espacio de confianza de una red de valor es lo más valioso de la misma. Permite que haya intercambios con suma siempre mayor que las aportaciones individuales de los miembros de la red. Para que esto ocurra, se requiere espíritu de equipo, visión común del objetivo, transparencia en los intereses y competencias equivalentes, pero complementarias. Lograr esto es muy difícil, pero muy importante en la creación de la red. Este objetivo ha de ser de la máxima preocupación de los gestores principales de la misma. Los modos de gestión con los que se opera y los niveles profesionales de las personas que participan en una red, deben garantizar una cierta homogeneidad de principios y una cultura de trabajo cooperativo. Por el contrario, grandes diferencias culturales destruyen o impiden la construcción de espacios de confianza. En resumen, un marco común de principios, en este sentido, debe presidir el espacio de diseño, decisión y asignación de roles y la aportación de recursos en el trabajo en red.

Aunque los mapas de valor pueden tener unas expresiones genéricas para cada tipo de agente, deben reinterpretarse siempre en cada situación, caso particular o diseño donde se pretenda crear algo nuevo. Los mapas de valor específicos de un agente y de una situación se agrupan formando redes de valor. Cada una de estas presenta un balance de valor que construye un equilibrio en la relación estable de los agentes. Los mapas de valor sirven para establecer las pautas de decisión ante situaciones de incertidumbre, siempre presentes en un espacio de creación de cosas nuevas. El balance de valor, como pacto de entendimiento mutuo, estabiliza la iniciativa y permite desarrollarla en el tiempo. Este balance representa los cimientos de la red, para crear confianza y valor para cada miembro.

Los mapas de valor contienen las variables que, a futuro, darán lugar a los indicadores de gestión del corto plazo, sustituyendo y completando los indicadores de resultados inmediatos. Casi siempre estos están vinculados a los intereses de los dueños de las organizaciones. Los procesos y los proyectos, como constitutivos de cualquier actividad empresarial, se deben diseñar y medir a través de las variables de los mapas de valor de los agentes que participan. Los procesos y los proyectos deben estar al servicio de las redes de valor que se constituyen en las diferentes iniciativas entre clientes, proveedores, empleados, accionistas...

Si entendemos la empresa como una agregación simbiótica de intereses de los distintos agentes, una empresa es una red de valor. La gestión por procesos en las actividades reiterativas y el desarrollo de proyectos en las actividades novedosas conducen directamente y por agregación a la gestión del valor para los distintos agentes.

Los mapas de valor son, por lo tanto, los instrumentos básicos de cualquier iniciativa de gestión compleja con base en el valor. Los mapas de valor contienen una enumeración priorizada de las variables que son apreciadas como deseables por un colectivo y que se concretan en cada agente en particular, aun dentro de un colectivo determinado. Por ejemplo, un mapa de valor de un empleado contiene algunas variables como condiciones laborales, horario, medios de trabajo, remuneración, par-

tipificación y empleabilidad, entre otros. Pero estas variables son valoradas de forma específica por personas distintas, en función de su trayectoria, edad, oficio... Por otra parte, un mapa de valor cliente contiene otras variables referidas a la calidad, la relación profesional, el modo de operación, la seguridad y el precio, entre otros. Cada mapa de valor tiene una estructura singular, pero todos obedecen a un esquema común que nos puede permitir construir familias de mapas de valor de manera armónica.

...Los mapas de valor son, por lo tanto, los instrumentos básicos de cualquier iniciativa de gestión compleja con base en el valor...

La estructura de los mapas de valor se compone de tres elementos básicos (véase Figura 7.3):

- *Características y condiciones del presente y de lo tangible.* Por ejemplo, el precio, el salario, la rentabilidad de una oferta... todos ellos en el plano del corto plazo, que hacen sostener la viabilidad de un proyecto, de un empleo, de unos recursos comprometidos o de una iniciativa. Pero estas variables pueden no ser las prioritarias en una elección, porque puede haber otras del medio y largo plazo que pueden estar por delante de las primeras.
- *Características y condiciones del entorno interno, que permiten hacer posible el presente y contienen las claves del desarrollo de lo nuevo.* Forman parte de estos elementos los agentes creadores de los resultados del hoy y que fueron establecidos en el pasado. Los aspectos que componen este grupo son los referidos a la incorporación de nuevo conocimiento, a la formación del personal, a la inserción de tecnologías transformadoras. En resumen, representan las capacidades de innovación con las que se dota una organización para aumentar sus potencialidades. Por ello se identifican como los agentes nucleares y posibilitadores de las variables del corto plazo, que veremos en el futuro y que hoy representan opciones de crecimiento y novedad.
- *Características y condiciones del contexto externo, frente al que se posiciona la organización o la persona.* Lo son la expresión de la marca o imagen en el mercado, la empleabilidad de las personas y el prestigio de la empresa, que sienta los atributos por los que esta ha de ser reconocida desde fuera y en el futuro. Hablamos del término posicionamiento y empleabilidad en el medio y largo plazo.

Agentes	Rentabilidad	Crecimiento	Posicionamiento	Balance individual
Cliente	**	-	***	+
Proveedor	**	*	-	+
Empleado	*	**	-	+
	MODELO ECONÓMICO	MODELO CONOCIMIENTO	MODELO EXTERNO	
	► Precios	Transferencia	Marca	
	► Financiación	Licencias	Mercado	
	► Recursos	Formación	Expansión	
	} Redes Valor/Acuerdos			

**Figura 7.3.** Ejemplo de configuración de una Red de Valor.

Así pues, cualquier mapa de valor se constituye en grupos de variables de estos tres tipos. En su adecuada combinación, dan pie a valorar lo que se gana frente a una propuesta, y lo que pueden aportar otros miembros de la red de valor. Los mapas de valor se constituyen sobre unas 20-25 variables genéricas por cada tipo de agente, y permiten con una buena interiorización mental y con su uso intensivo en contratos, ofertas, negociaciones, evaluaciones de personas y selección de ideas, establecer la infraestructura conceptual de los nuevos instrumentos de gestión para el trabajo colaborativo.

El diseño detallado de los mapas de valor nos permite una gestión precisa de los procesos y los proyectos, y viene a sustituir a muchos de los sistemas de medida que emplean parámetros estándar para la medición objetiva de personas o clientes. Queremos decir que los mapas de valor son una herramienta de mucha más precisión, cuando la competitividad entre las empresas crece y los clientes y empleados demandan más valor en las ofertas y acuerdos. Cualquier aproximación que nos lleve a la microgestión, pasa por considerar el mapa de valor de cada persona, empresa u organización.

...Los mapas de valor son una herramienta de mucha más precisión, cuando la competitividad entre las empresas crece y los clientes y empleados demandan más valor en las ofertas y acuerdos...

Algunos modelos hoy muy extendidos, como los modelos de competencias en la forma de organizar a las personas y sobre todo de evaluarlas, son sucedáneos, a veces transitorios, de los mapas de valor. Cuando no hay una gestión individualizada de la percepción individual de lo que es valor para la persona se equipara todo un grupo de personas con un hipotético nivel de competencias. Se supone que todos obedecen

a esquemas similares a cambio de unas condiciones laborales y de empleabilidad equivalentes.

En la inmensa mayoría de las organizaciones, el reconocimiento al valor aportado, medido generalmente en variables económicas de resultados, se equilibra a través de incentivos económicos, sin tener en consideración cuáles son las variables de valor que cada persona en particular considera como más importantes en su relación con la empresa. De la misma manera, la propia aportación de valor de los empleados a la empresa tampoco está individualizada, con lo que las situaciones de reconocimiento y recompensa no suelen ser efectivas. El modelo dominante es “café para todos”, o para todos los de un grupo. La percepción personal y la motivación para aportar no son homogéneas. Cada situación personal obedece a un mapa de valor personal que se construye entre las diferentes opciones que el individuo elige, sea el que sea el nivel de competencias requerido.

Este mismo enfoque se produce cuando tratamos a los clientes como miembros de un segmento con características homogéneas. Los sistemas CRM buscan estandarizar algo que es tan distinto como la apreciación de valor en una oferta. El conocer el mapa de valor de un cliente puede ser el valor diferencial para conseguir una oferta y, sobre todo, para saber vincular al cliente en una relación duradera. Los sucedáneos de la estandarización de las cosas, aplicados a las personas, nos llevan a resultados sorprendentes o inesperados cuando se trata de una gestión que quiere ser excelente a nivel de cada persona.

...Los sucedáneos de la estandarización de las cosas, aplicados a las personas, nos llevan a resultados sorprendentes o inesperados cuando se trata de una gestión que quiere ser excelente a nivel de cada persona...

En resumen, el despliegue del concepto valor en las organizaciones, a nivel de todos sus agentes, puede dar lugar a un replanteamiento sustancial de los modos de enfocar la gestión y pasar a la microgestión de los miembros de dicha organización. Esta comprende la gestión de las personas, soporte sin duda del logro de resultados excelentes en las empresas del futuro, la gestión de los clientes y el trabajo en red, como principios de la capacidad de transformar conocimiento y talento en valor.



## SABER TRABAJAR EN RED PARA GENERAR VALOR

*“Malos negociantes, los que no saben sino hacer negocios”*

(LORD CHESTERFIELD)

¿Sabe usted por qué las arañas no se pegan en su propia red? Pues es sencillo, las arañas saben construir una estructura reticular –la telaraña– con hilos pegajosos e hilos no pegajosos. Estos últimos forman la estructura que sustenta la telaraña, y sobre la que la araña teje una segunda serie de hilos pegajosos. La araña hábil constructora de redes sabe distinguir en sus movimientos entre los dos tipos de hilos, evitando los pegajosos y desplazándose con rapidez sobre la estructura de la telaraña.

La diferencia está en el saber sobre qué hilos apoyarse y en el conocimiento de qué es lo que sostiene la telaraña, evitando entrar en contacto con lo pegajoso, lo diseñado para la lentitud. Lo que para los que saben –las arañas– es un campo de caza y crecimiento, para los que no saben –las moscas– es un campo de exterminio y parálisis.

El trabajo del futuro será en equipos y en red. Será el dominio de las arañas y de la red llamada Internet. Esta es la infraestructura tecnológica que anticipa, como siempre, que algo radicalmente nuevo –un cambio– está todavía por llegar. La economía empresarial se va a ir transformando sobre el trabajo en red y la creación de valor. Las empresas deben posicionarse rápidamente para abandonar modelos cerrados y aislados que les protegen del entorno, para optar por trabajar en red de empresas. Esto no significa simplemente subcontratar. Para trabajar en red debemos abrir la capacidades al exterior y desarrollar capacidades de empatía relacional y conectividad empresarial sobre nuestros puntos fuertes.

Las empresas deben aprender a conocer lo que supone trabajar en red, sabiendo generar valor en un espacio de cooperación, o si no lo hacen, van a permanecer quietas para transformarse progresivamente en víctimas en la red. Siguiendo el símil, pasarán a ser moscas, por no convertirse en arañas.

Para avanzar por este camino del trabajo en red, hay que conocer y diferenciar muy bien cuáles son los hilos estructurales de cada negocio, los que generan valor porque están basados en capacidades singulares. Son aquellos hilos en los que está la diferencia, aquéllos entre todos los existentes en los que se juega la empresa su propia competitividad. Estos son los hilos vitales, los hilos valiosos, aquéllos en los que lo ligero como el conocimiento, lo inmaterial de la motivación y la relación, lo intangible como el valor, la idealización de un sentido colectivo, y la creatividad orientada, en definitiva, todo lo no pesado, no pegajoso y no lento, se convierte en capacidad competitiva en la nueva economía en red. Habrá otros muchos hilos que no marcan esa diferencia y en los que no es conveniente invertir mucho esfuerzo de recursos, desarrollo e inteligencia.

...Para avanzar por este camino del trabajo en red, hay que conocer y diferenciar muy bien cuáles son los hilos estructurales de cada negocio, los que generan valor porque están basados en capacidades singulares...

Piense un momento sobre sus capacidades como empresa para moverse en la red del valor. ¿Cómo se ve? Araña o en camino de serlo, porque se mueve generando valor, o mosca desconocedora de cuáles son los hilos pegajosos de su negocio, que debería transformar rápidamente. Puede que empiece a tener la sensación de que ha de quedar atrapado, porque no sabe trabajar en red y con ligereza. Hacerlo bien no es fácil y, sobre todo, cuando la complejidad inherente a los nuevos tiempos se convierte para nosotros en lentitud, pesadez, desconfianza y desconocimiento, haciendo que todo se transforme en algo pegajoso y penoso. Lo nuevo, lo digital, lo abierto es un mal campo de batalla para quien no domina los caminos de la red y no dispone de habilidades para moverse con soltura en la dinámica del valor.

Las empresas deben pensar en la gestión y generación de valor para los otros: clientes, empleados, socios, aliados..., y no tanto en su estructura física y de recursos. Hilos sólidos y no pegajosos e hilos blandos y pegajosos deben ser sabiamente diferenciados como lo hace la araña, para movernos más rápido y con menos esfuerzo que la competencia. El valor y su generación organizada es el saber de las arañas que tejen y se mueven en la red. Sea usted mosca o araña, lo que es evidente es que la red de relaciones crece y crece día tras día, que el valor es la clave de la relación y que la complejidad que, para unos es una gran trampa de exterminio, no deja de ser una gran oportunidad para el desarrollo de otros.

Siguiendo con las parábolas vinculadas con lo vivo, como las arañas y sus capacidades, podemos incorporar a esta reflexión sobre el valor su conexión con el conocimiento. No es posible crear valor sin un empleo inteligente del conocimiento, y sobre este punto vamos a hacer un breve comentario. Como siempre ocurre, la oportunidad de establecer una vinculación entre algún aspecto de la gestión empresarial y los significados de lo gastronómico es una opción muy didáctica. Tiene la virtud de crear un fácil vínculo que permite la comprensión muy directa de los mensajes a transmitir. Y cuando hablamos de conocimiento y valor, y de sus significados, sin duda nos hacen falta algunas ayudas como esta. Nuestro símil pretende transmitir la idea de que la buena cocina, y la muy buena sobre todo, no solo parte de un buen producto, en este caso el conocimiento, sino que la elaboración del resultado, la creación de valor, ha de reunir muchos e importantes requisitos.

En la alta cocina hay que partir de una capacidad básica de hacer las cosas con calidad. Ese saber hacer viene garantizado por las horas de experiencia, la formación y el oficio. Dicen que un oficio requiere 10.000 horas de hacer, equivocarse y, por fin, ser diestro ejecutor del mismo, por haber cometido todos los errores habituales. El buen oficio no se improvisa, y con el tiempo –que consume la ejecución de múltiples facetas del mismo– se logra ese grado de excelencia; lo que entendemos por ser un maestro. Podríamos pensar en este símil que el conocimiento del producto de base, llevado a la práctica culinaria de calidad impecable, convierte lo que sabemos en un valor para quien lo disfruta, el comensal.

Pero esto no es suficiente, porque en la buena cocina hay que saber sorprender a los clientes a través de una creatividad sostenida. También esto es clave en la empresa, pero aplicado a otras cuestiones, no en el terreno de los sabores y la vista-imagen

de los platos, sino de los problemas y las oportunidades de construir cosas nuevas. La creatividad es un ingrediente que acompaña al conocimiento para crear valor. Si no, este se acumula de forma estéril. Lo mismo, siempre igual, sin progreso y sorpresa, no es calidad suficiente en la cocina y tampoco en la empresa.

...La creatividad es un ingrediente que acompaña al conocimiento para crear valor...

Ahora hablamos de que hay muchos tipos de conocimiento o habilidades mentales. Sin embargo no hablamos tanto de distintos tipos de creatividad, aunque seguramente también las hay. Hay mucho por descubrir y, sobre todo, por aplicar en el campo de la creatividad. Se trata, en esencia, de recorrer caminos mentales insospechados por uno mismo y por los demás. La creatividad que conduce a lo nuevo es, sin duda, un ingrediente tanto de la buena cocina como de la buena gestión del valor.

Otra gran cuestión en el cocinar del conocimiento para crear valor es tener oficio para descubrir lo que puede valer ese conocimiento, si es transformado de alguna manera para alguien. Dar sentido a lo que sabemos, en otro contexto diferente al habitual, es una forma muy inteligente de innovar. Se trata de sacar sentido al valor de lo que sabemos hacer, visto por otros. El valor es siempre singular es lo que alguien percibe en una situación peculiar. Es percibido por el comensal que busca algo en el restaurante, quizás ser sorprendido y superado en sus expectativas. Con los clientes de la empresa pasa lo mismo, y el ingrediente necesario para aplicar el conocimiento sorprendiendo al cliente es saber de él y de sus expectativas; en resumen conocer su mapa de valor.

Lo que él percibe como valioso es el segundo gran ingrediente de la capacidad de generar valor del conocimiento. Pero no es fácil saber de esto sin invertir en el cliente, invertir tiempo en conocer y establecer una vocación colectiva de escucha e interpretación de las señales que él mismo nos transmite.

Y, por último, para que el conocimiento construya valor se requiere que sean muchos los que participen aportando el suyo, haciendo del valor cliente como el objetivo finalista, el sentido de la acción de todos, el tractor del despliegue de lo que cada uno sabe. Hay que hacerlo a la perfección, a la primera, entre varios y con la inteligencia de un buen equipo. El conocimiento de una persona o los infinitos datos que alberga un ordenador de nada sirven si no se emplean de manera cooperativa e inteligente. Decimos que el conocimiento debe tomar la forma de un equipo de conocimientos con un alcance tal, amplio o especializado, como lo requieran las circunstancias concretas del problema a resolver.

La cocina es en equipo, y la técnica y el dominio del oficio son el soporte que garantiza hacerlo bien, orientados por la cuidada percepción de lo que es valioso para los clientes. Si se integran estos elementos y se cocina adecuadamente con sus tiempos y utensilios, se logra el éxito. El conocimiento está ahí como la buena materia prima de la cocina. Sin ella no hacemos nada, pero solo con ella tampoco. El conocimiento necesita tres buenos ingredientes: el equipo, las técnicas y la comprensión del valor a generar, y mucho oficio para transformarse en valor percibido.

La forma en la que nos vamos a plantear la competitividad empresarial va a pasar de diseñar y crear capacidades de producción sobre productos simples y grandes redes de distribución, a disponer de la capacidad de crear valor en productos o servicios complejos. Y decimos crear valor y no entregar valor. La entrega de valor se corresponde generalmente con un producto o servicio estándar para un colectivo significativo de clientes. En este caso, el diseño del producto acapara la aportación de inteligencia convertida en soluciones de objetos materiales o de servicios de propósito general. La creación de valor exige de un trabajo unitario, personalizado y continuo, en el que la relación, en busca del máximo valor, configura la pauta para organizar el proyecto o servicio. La búsqueda de valor sustituye al diseño del producto y a la especificación del servicio preestablecido; creamos valor, no entregamos valor ya fabricado.

La generación de valor requiere, en primer lugar, entender el significado profundo de este término, por lo general manoseado pero poco elaborado en sus contenidos. Recordemos que el valor es algo singular y percibido por quien lo recibe. Lo podemos aplicar como ejemplo a la calidad de un servicio. Solo podemos evaluarlo preguntando a quien lo recibe y comprendiendo muy bien que la calidad es esa diferencia sutil entre lo esperado y lo percibido por el cliente. Alrededor del concepto del valor estamos en un terreno parecido. Podríamos definirlo como ese algo que expande, completa o multiplica la actividad de una organización o un ser vivo, para acercarse a lograr sus fines. Por ejemplo, si se trata de facilitar la apertura de un nuevo mercado en una empresa en expansión, la oportunidad de lanzamiento de un nuevo producto ajustado a un cierto mercado deseable es sin duda de gran valor para la misma. El valor es algo no tan subjetivo como la calidad de un servicio personal, pero sí es algo singular de cada organización, de su momento, y dentro de esta, hay siempre ciertos elementos que son más valiosos que otros. Sobre todo aquéllos a los que la organización aspira vehementemente y no los posee en términos de cantidad, calidad o de plazo de disponibilidad. Por lo general, son de valor elementos intangibles, el acceso a mercados o recursos, los conocimientos y las capacidades no disponibles en un mercado abierto.

Siendo esto así, vemos que no hay forma de intentar construir valor para una organización si no conocemos sus aspiraciones a corto y a largo. Por eso, el conocimiento de la debilidad o limitaciones en alguno de los elementos críticos de la empresa para lograr sus fines, son los puntos de partida para saber dónde generar valor. Todo lo que hagamos para disponer de más y mejor conocimiento en esta dirección nos sitúa en el camino de poder construir valor. La situación competitiva actual nos indica que esta carencia de recursos críticos para lograr los fines de una organización está generalmente vinculada al conocimiento y al tiempo.

...La situación competitiva actual nos indica que esta carencia de recursos críticos para lograr los fines de una organización está generalmente vinculada al conocimiento y al tiempo...

Estos dos elementos, conocimiento y tiempo, configuran con su creciente interdependencia un nudo gordiano que impide actuar con la suficiente certeza y agilidad a las organizaciones. Estas necesitan, por una parte, rapidez de actuación y, por otra, conseguir información, saber adquirir destrezas decisionales y conocimiento, para poder posicionarse de tal forma que se aseguren una rentabilidad y un crecimiento, ambos de forma simultánea.

La nueva característica de la relación proveedor-cliente es que esta construcción de valor ha de hacerse de forma cooperativa entre ambos. La complejidad de los problemas a resolver, la diversidad de conocimientos que hay que aplicar y la necesaria flexibilidad en el camino de búsqueda de la solución, hacen inviable ni la solución predeterminada en origen, ni la fabricación en serie de soluciones. Se trata de generar valor en red, entre personas, de forma que es el propio camino de resolución el que va abriendo las oportunidades, y son los problemas que han sido resueltos en el camino los que configuran la dimensión del valor logrado.

Ahora bien, todo esto no es posible sin el establecimiento de un espacio estable de relaciones personales, donde se produzcan pequeños y continuos intercambios de valor, cuya suma busca un objetivo ambicioso de lograr el máximo posible para todas las partes en interacción. Esto nos lleva a tener que construir relaciones continuas de valor que requieren de espacios interpersonales de comunicación de todo tipo: sistemáticos, informales y organizados. Estos espacios posibilitan que se encaucen las oportunidades de mutuo conocimiento y, sobre todo, la creación de marcos de confianza.

La relación que construye la confianza se fundamenta en “conversaciones de valor”, en espacios de intercambio de objetos de valor, que no siempre están bajo el formato de un contrato o una entrega establecida. Por ejemplo, es un intercambio de valor cualquier información, por simple que sea, que posibilite tomar una decisión con un cierto grado de anticipación u otra que puede evitar un gasto inoportuno ante nuevas circunstancias que van a ser inminentes. En cualquier caso, hablar de intercambios de valor requiere hablar de intercambios de confianza, información y conocimiento entre personas de diversas organizaciones, en sus múltiples formas de expresión y en diferentes formatos de comunicación y encuentros.

En muchas ocasiones no somos muy conscientes del valor acumulado de estas relaciones y, por cuestiones de reorganización de mercados u otras acciones similares, rompemos las relaciones de confianza establecidas, que son los cimientos de los acuerdos futuros, provocando el cambio de interlocutor. Nuestro desconocimiento de lo valiosa que es una relación establecida y las consecuencias de una ruptura unilateral del conocimiento mutuo, pueden generar pérdidas cuantiosas con un cliente. Cuando actuamos así, nos comportamos como si pensáramos que un cliente no es una organización viva formada por personas con sus principios de seguridad, agilidad, confianza y aprendizaje, ya encauzados formalmente con el proveedor y con un determinado nivel, siempre mejorable, de relación y de desarrollo continuo de valor.

Son muchos los modos de establecer relaciones de valor en la dinámica de un proveedor de servicios y, más aún, si estos son de conocimiento. Por ejemplo, la

aportación de valor puede estar, en este caso, muy vinculada a la mejora de las competencias que el proveedor puede ocasionar en su cliente, transfiriéndole tecnología o formación específica en áreas clave a futuro. También es valor, en la relación comercial, el aporte de información útil para la futura toma de decisión sobre ciertas tendencias o procesos de maduración de tecnologías o servicios.

La participación activa del proveedor en los procesos de planificación y diseño de la empresa cliente es una forma muy poderosa de introducir un conocimiento estratégico que permita unos menores riesgos en la elección de alternativas y una entrega de valor muy elevada. Podemos decir que la entrega de valor tiene un rango muy extenso de variaciones en lo que se refiere a lo cualitativo. No tiene que estar obligatoriamente vinculada a un pedido o contrato. Comprende desde acciones simples de difusión de información del mercado, tales como una información sensible al futuro del negocio del cliente, hasta una alta sincronización de procesos críticos, llevando la relación a un alto nivel de cooperación estratégica proveedor-cliente de cara al futuro. Puede haber otras situaciones intermedias consistentes en la ejecución de proyectos orientados a la solución de ciertos problemas técnicos o de gestión.

Cuando el rango de valor intercambiado es muy alto, ocurre que la relación es multipersonal y pluridisciplinar, y el intercambio de valor se basa en relaciones fructíferas estables, sólidas y sostenidas en el tiempo. Esta modalidad de generación de valor requiere la existencia de equipos mixtos del cliente y proveedor, en distintas áreas de trabajo, que cooperan en la planificación y el diseño de soluciones futuras. Solo esta dinámica permite a las empresas competir en un mercado que requiere mucha mayor rapidez y una alta intensidad de conocimiento.

No todos los clientes de un proveedor son objeto de una relación de alta generación de valor. Son generalmente estos los que eligen a la empresa y su tipo de relación. Y en esta elección pueden buscar una relación más efímera, la de simple comprador o la un cliente ocasional que busca un valor estándar. En este caso, el músculo de la relación será más débil y el tiempo del intercambio más breve. En cualquier caso, la empresa proveedora debe buscar, por su sostenibilidad, un aumento sustancial de la intensidad de valor y de la relación con sus clientes estratégicos. Lo son y sobre todo lo serán, porque es posible construir con ellos un intercambio cuantioso y duradero de valor.

Todas las empresas de servicios y las que trabajen sobre conocimiento, deben fundamentar su vinculación con los clientes en la intensidad del intercambio de valor que buscan con los mismos. En consecuencia, tienen que habilitar los canales de comunicación, de interacción personal y de conversaciones o encuentros, acordes con este deseo de construir y generar relaciones que impulsen la transformación bidireccional de conocimiento en valor.

No porque estemos en épocas de explosión mediática del término innovación, debemos dejar de lado otras disciplinas también imprescindibles y muy importantes para obtener valor. Con mucha frecuencia se debate acerca de las fronteras que delimitan la calidad y la innovación en su capacidad de crear valor. En sus acepciones extremas, referidas a la normatividad y a la creatividad, calidad e innovación se

oponen, pero tienen otros muchos más puntos en común, pudiéndose establecer una proximidad entre ambos conceptos en lo relativo al valor. La calidad asegura los procesos y la innovación los reinventa o rediseña. Sin embargo, existe un término que supera la discusión o el debate sin mucho sentido acerca de la comparación, las fronteras o los entresijos que unen o desunen a la calidad y a la innovación, y este término es “el valor”.

...La calidad asegura los procesos y la innovación los reinventa o rediseña...

Aquí parece que hay acuerdo entre unos y otros. El valor que se intercambia en una transacción es el móvil que la hace viable, cuando ambas partes lo perciben desde su propia óptica. Lo valioso lo es desde cada una de las partes que participa en un evento, sea un proceso o sea un proyecto. Podríamos, por tanto, elegir la definición de valor como la cualidad de algo, por lo general una actividad u objeto, que quien lo recibe la aprecia como adecuada para sus fines.

Visto así, calidad e innovación son dos mecanismos para garantizar valor, uno aplicado a lo que ya existe y otro ocupado de lo nuevo. La calidad sirve para asegurar, para garantizar el valor de lo que es habitual, es decir, se construye sobre lo habitual, lo que llamamos procesos. No es extraño que una buena gestión de procesos, su rediseño y optimización, consigan optimizar los recursos que empleamos en generar valor. No hay aseguramiento del valor si no hay una gestión optimizada de los recursos y de los procesos.

La innovación busca asegurar el valor de lo creativo, de lo nuevo que resuelve problemas, de lo que no existe. La innovación, en tanto que diseña el futuro, se basa sobre todo en la buena percepción de los problemas y en el empleo del conocimiento que establece un nuevo orden de cosas. Crea una nueva forma de ser o hacer para también crear valor. La innovación se concreta en la realización de proyectos que crean nuevo valor, que quedará asegurado posteriormente por los procesos. La innovación, para crear valor, debe partir del conocimiento de lo valioso para quien lo percibe, es decir, surge de la conciencia de problemas sentidos y latentes que nunca hasta ahora han sido resueltos.

...La innovación, en tanto que diseña el futuro, se basa sobre todo en la buena percepción de los problemas y en el empleo del conocimiento que establece un nuevo orden de cosas...

Posteriormente, la calidad asegura el valor que un día la innovación creó por primera vez. La innovación renueva el valor, elimina lo que no lo crea, transforma el valor de lo existente y construye soluciones ingeniosas para nuevas formas de crear valor (modelos de negocio). En síntesis, construir, conservar y optimizar valor es y será una acción conjunta de las iniciativas de innovación y calidad, necesariamente enlazadas y simultáneamente gestionadas en las organizaciones del futuro.

## CONOCER PARA INNOVAR

*“El colmo de la estupidez es aprender lo que luego hay que olvidar”*  
(ERASMO DE ROTTERDAM)

En lo que todo el mundo está de acuerdo es en que hay que innovar y que innovar es cambiar, abandonando lo poco útil, lo que no es rentable o lo que no aporta valor, para pasar a diseñar y dedicarse a lo nuevo, a lo que viene y a lo que tendrá valor en el futuro.

Sea cual sea el nivel de radicalidad en el cambio que cualquier organización precisa desarrollar, la innovación se entiende hoy en día más como una necesidad que como una opción. La realidad se impone con sustanciales cambios en los niveles sociales, económicos y sociopolíticos, que repercuten de forma intensa en las empresas y organizaciones de cualquier nivel y tamaño. Son las grandes organizaciones de carácter multinacional y las empresas exportadoras que se desenvuelven en mercados abiertos las que primero experimentan los cambios, que posteriormente son transferidos a las empresas de menor tamaño que operan como proveedoras de las anteriores.

La innovación es la respuesta necesaria a los cambios que se producen en el entorno. Estos se caracterizan, últimamente, por cambios cualitativos y cuantitativos muy importantes en dos de los parámetros que determinan la forma en la que las organizaciones se adecúan al entorno y se estructuran por dentro. Estos parámetros son la complejidad y la rapidez.

### La complejidad

La primera se manifiesta por la intensificación de las relaciones, los continuos intercambios de información y las múltiples interdependencias entre personas o grupos para llegar a ejecutar o resolver una tarea. A consecuencia de esta complejidad y de la incorporación, sin precedentes en la historia, de un alto nivel de conocimientos tecnológicos a la vida cotidiana, se hace necesaria una especialización muy profunda, junto con una interoperación constante entre especialistas. Por una parte, nece-



sitamos establecer fronteras en los campos del saber, para ordenar su aplicación y así poder profundizar en sus contenidos y, por otra, necesitamos más y más de la interconexión de los diferentes conocimientos concretos. Solo así es posible llegar a la aplicación práctica de los conocimientos a una realidad mucho más generalista y compleja.

## La velocidad

La segunda cuestión tiene que ver con la frecuencia de aparición de problemas nuevos y la necesidad de aumentar la velocidad con la que resolverlos. El manejo adecuado de la dimensión “tiempo de respuesta” configura una parte significativa del éxito, porque interactuamos con muchos otros agentes con los que competimos por unos resultados similares. La velocidad y el acierto caminan juntos, para poder decir que estamos en la senda de la innovación. Innovar es responder o anticiparse con acierto y velocidad a los cambios. Y estos son siempre oportunidades para unos y amenazas para otros. Los del lado de la oportunidad piensan positivamente en lo que puede ofrecer lo nuevo, siempre que se esté dispuesto a cambiar. Los del lado de la amenaza piensan en no cambiar y en tratar de evitar, a toda costa, los problemas que los factores externos pueden generarles.

Alrededor de estas dos cuestiones, complejidad y velocidad, la información aflora como un recurso estratégico con un nuevo significado (véase Figura 8.1), reforzado por el potencial y las capacidades casi ilimitadas que aportan las tecnologías de la información. El uso eficiente de la información es asumido por todos como una capacidad fundamental para dar respuesta a los problemas y a las oportunidades vinculadas a la innovación y al cambio. La información adquiere un nuevo significado cuando hablamos de innovación, porque el cambio que la innovación reclama solo puede construirse a través de un manejo más abundante, universal y eficiente de la información.

La información y su uso inteligente son los elementos clave para desenvolverse en un escenario cada vez más dinámico y cambiante, que nos obliga a decidir con más incertidumbre y frecuencia. La información certera posibilita aplicar con solvencia el conocimiento disponible, vinculando el deseo con la acción que pretende alcanzarlo. La información se convierte en una materia prima muy valiosa, pues permite que el conocimiento se aplique. Y lo permite, asegurando el éxito, si se pueden contrastar con certeza la situación de partida en la que nos hallamos y el espacio previsto hacia el que nos queremos dirigir. La información sobre lo actual, la capacidad de prever y la ruta a seguir forman parte del repertorio de contenidos sobre los que información y conocimiento articulan sus relaciones. La información hace posible todo esto, por cuanto nos aporta datos que permiten decidir, reducir riesgos, saber localizar el conocimiento o la información, calcular y proyectar el pasado hacia el futuro. La información es útil si hay conocimiento que la necesite y la emplea con una finalidad concreta.



**Figura 8.1.** Información para conocer.

...La información y su uso inteligente son los elementos clave para desenvolverse en un escenario, cada vez más dinámico y cambiante, que nos obliga a decidir con más incertidumbre y frecuencia...

Así como la información no es un objetivo finalista, tampoco lo es el conocimiento. Este está al servicio de dos actividades que se hacen primordiales en la nueva gestión innovadora de las empresas, que son la creación y la decisión.

## La creación

Nos acompaña en las labores de síntesis. Allí donde hay que diseñar, proyectar un enfoque, una solución o algo nuevo no existente hasta el momento. Por lo general, preparamos más a las personas para las funciones de análisis que a las de síntesis. Basta con observar los temarios y las prácticas de cualquier programa formativo. El análisis se basa en la disección de algo en sus partes más elementales, para poder aplicar reglas lo más simples posibles que permitan concluir, en definitiva, buscar desviaciones y causas sobre lo ocurrido. El análisis es, sobre todo, retrospectivo acerca de las causas de lo ocurrido y tiene como gran misión dar coherencia a la función de control. Saber para corregir el rumbo de lo que ocurre pero sin cuestionar las reglas preexistentes. Solo con ellas activadas es posible el control. Así pues, el análisis forma la parte dominante de la gestión, quedando muy poco espacio a la síntesis y a su enseñanza, para ser activamente empleada en modificar las reglas del pasado.

La síntesis, por el contrario, incorpora la función creadora, y es de necesaria aplicación cuando estamos ante un problema. Cuando vemos un problema desde el

análisis buscamos, con las reglas ya existentes, las causas de su aparición. Cuando vemos un problema desde la síntesis, buscamos qué reglas no son válidas para explicar lo ocurrido. De ambos esquemas de pensamiento se deducen respuestas muy distintas. Del primero, vamos hacia el control y el análisis de las causas, para tomar medidas correctoras normalmente sobre los comportamientos de personas. Del segundo, vamos hacia las reglas con las que operamos, para, con una visión mucho más sistémica, determinar lo que no funciona para crear otras opciones más adecuadas a las circunstancias vividas. En el adecuado equilibrio entre estas dos formas de pensar está el hacer bien las cosas. La síntesis creativa y el análisis controlador deben convivir y combinarse. Tan importante como disponer de información y aplicar el conocimiento es emplear una forma adecuada de pensar. El análisis, la síntesis y la decisión o elección, forman parte del empleo inteligente del conocimiento basado en información.

...Tan importante como disponer de información y aplicar el conocimiento es emplear una forma adecuada de pensar...

## La decisión

Esta actividad nos lleva a elegir entre opciones o alternativas, comparándolas con los distintos criterios con los que operamos. Esta última tarea, la de elegir entre opciones, está compuesta de dos partes que se entremezclan indebidamente. La creación de las opciones y el juicio que ejercemos sobre ellas se juntan prematuramente sin que ninguno de los dos madure suficiente. El prejuicio o el prejuzgar es el gran enemigo de la decisión acertada. Cuando se prejuzga, las alternativas sobre las que decidir no tienen tiempo ni fuerza para desarrollarse al detalle, porque se busca un atajo mental para llegar al resultado lo más rápido posible. Los esquemas previos se aplican desde el primer instante y las opciones están marcadas desde el principio. Cuando falta una distancia temporal clara en la que se separa la identificación de opciones, por una parte, y la posterior valoración de las mismas, el juicio personal rápido degrada la posibilidad de una solución acertada. Esto ocurre porque cada juicio individual está sesgado hacia una posición predeterminada, en función de los esquemas dominantes de cada persona. Para conseguir mejores resultados de la acción pensante, tanto a nivel individual como colectiva hace falta, además de información y conocimiento, una cierta dosis de método colectivo en el trabajo con las ideas.

Así es que, para crear y para decidir necesitamos método, conocimiento y no solo información. Y lo decimos porque innovar, crear y decidir son opciones inteligentes referidas a las capacidades humanas. Solo es posible hacerlo desde la inteligencia proyectiva y operativa aplicada de manera individual o en grupo. El conocimiento se presenta, por tanto, como un factor clave en situaciones de cambio. Es el garante del acierto en la toma de decisiones y el encargado de proyectar hacia el futuro lo que observamos que está cambiando en el presente. Hoy hablamos mucho de la gestión del conocimiento porque compartir el conocimiento y hacer de su desarrollo

y circulación una ventaja individual y colectiva es una capacidad muy necesaria en situaciones donde se producen con intensidad cambios en el entorno.

Como hemos dicho, podemos observar la capacidad de innovar de las empresas y de las organizaciones en las respuestas, en velocidad, acierto y contenido, a las situaciones cambiantes. Cuando la respuesta es lenta, conservando los esquemas a veces obsoletos y manifestando una resistencia inamovible, decimos que no hay innovación. Cuando lo que observamos tiene que ver con nuevas ideas, nuevas soluciones y propuestas de transformación, acompañadas de una voluntad de cambio, estamos frente a un espacio innovador.

...Podemos observar la capacidad de innovar de las empresas y de las organizaciones en las respuestas, en velocidad, acierto y contenido, a las situaciones cambiantes...

Para llegar a esta posición es necesario aplicar, no de cualquier forma, el conocimiento. Para que el conocimiento se transforme en innovación hace falta una actitud y capacidad previa de aceptar y convivir con lo inexistente o nuevo. Esta actitud, que se opone a la estabilidad y seguridad como valores dominantes, es la que condiciona la acción pensante en el empleo del conocimiento.

Esta propensión hacia lo nuevo es poco frecuente en situaciones de bonanza y confort. El cambio llega en momentos de crisis y cuando los problemas se hacen visibles y ostentosos. Cuando somos capaces de aplicar el conocimiento para cambiar, en situaciones de bonanza tomamos ventaja frente a otros. Esto no es lo habitual. Hacer esto significa innovar con anticipación, atributo que solo lo ostentan los líderes innovadores de un mercado. Cuando se innova por necesidad, se propende a cambiar por imitación, se tiende sobre todo a copiar más que a crear, porque no hay tiempo. Si no anticipamos y proyectamos a tiempo, no habrá tiempo para cambiar.

...Cuando se innova por necesidad, se propende a cambiar por imitación, se tiende sobre todo a copiar más que a crear, porque no hay tiempo. Si no anticipamos y proyectamos a tiempo, no habrá tiempo para cambiar...

Disponer de más conocimiento, sustentado en más y mejor información, nos permite aplicarlo en la creación, decisión y proyección sobre acciones y tendencias observables, que nos llevan a desarrollar productos o servicios, a crear nuevas oportunidades, a decidir sobre alternativas y, en definitiva, a proyectar el futuro.

El conocimiento es la materia prima de la innovación (véase Figura 8.2), que surge de la aplicación de este a las circunstancias cambiantes que transforman, cada vez más rápidamente, el entorno. Así, las empresas se desenvuelven compitiendo a través de la aplicación de su conocimiento, el que poseen las personas individualmente y la organización en su conjunto a través de estas y sus métodos. Este conocimiento, aplicado con una actitud proactiva a lo nuevo, con método, rigor y continuidad, da

lugar a una evolución que llamamos innovación o cambio continuo. Todas las empresas lo hacen, pero unas con mayor acierto que otras porque disponen de esquemas de pensamiento y la rapidez de decisión suficientes como para distanciarse de otras más lentas. La actitud con la que se aplica y se posee el conocimiento, o el nivel de pensamiento innovador, determinan la capacidad de evolución de las empresas en un marco dinámico y cambiante, mucho más que el repertorio de información o conocimiento que estas puedan poseer.



**Figura 8.2.** Conocimiento para innovar.

## INTERNET E INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

*“¡Atreveos! El progreso solamente se logra así”*  
(VÍCTOR HUGO)

Hasta hace poco, la tecnología informática fue considerada como un factor que habría de revolucionar la economía de una manera rápida, con una acción destructiva para todos aquéllos que no se incorporasen rápidamente al movimiento del negocio electrónico. El tiempo siempre enseña, y esta vez no hace sino confirmar que el cambio no depende exclusivamente de la capacidad de la tecnología, sino de la aceptación y adecuación a lo nuevo de mercados, proveedores, cualificación de personas, infraestructuras y servicios. Todo un complejo entramado que se desplaza en conjunto y que requiere de movimientos sucesivos, progresivos y nunca tan simples y rápidos como se anunciaron.

No obstante, una revolución silenciosa está siguiendo a aquel anuncio tumultuoso de “ya nada es igual” de los años 2000. Y esta revolución se produce a través de los cambios de estructura operativa y tecnológica de los procesos de la empresa, con su avance hacia lo digital. Es una nueva ola en la incorporación de la informática en las empresas, que trasciende de la mecanización de datos y se ocupa de la reforma de los procesos, buscando mayor valor y menor coste de forma sistemática e imparable. Pasamos de una organización de lo físico a una arquitectura digital del negocio, donde la distancia, la información, la interacción y la velocidad son cada vez más compatibles.

El fenómeno Internet, tras unos años de zozobra, fue aceptado por el mundo empresarial y hoy constituye uno de los contenidos más impactantes en cuanto a tecnología aplicada en lo que se refiere a la innovación a futuro de los procesos empresariales. Pero la aplicación habitual de Internet está aún algo alejada del núcleo central de la actividad empresarial, quizás por una visión inicialmente lúdica de su imagen en el mercado. Se trata, sin duda, de un instrumento relacional y comunicacional que puede transformar, como complemento a la digitalización interna de las empresas, su propia estructura y modo de operar. El enfoque debe ser completo y más profundo, buscando la digitalización de las empresas y de sus relaciones e intercambios de información. El ADN o arquitectura digital del negocio es un concepto clave a desarrollar para quien dirija y apoye procesos de cambio en la innovación empresarial.

Cada vez es más frecuente la referencia a los modelos biológicos, cuando se habla de evolución y cambios en las organizaciones. Esta forma de ver las cosas, además de una moda, es un recurso muy útil para explicar comportamientos individuales o colectivos. Los seres vivos son un ejemplo de adecuación, adaptación y coordinación interna y externa con su entorno, y por ello sirven muy bien de ejemplo a la hora de tratar de explicar el comportamiento de entes más grandes, pero quizás no más complejos, como lo son las organizaciones en general.

Por otra parte y refiriéndose al espacio económico en el que hoy se mueven las organizaciones y las empresas en particular, podemos constatar que se está produciendo un cambio en la forma de ser y organizar los recursos, y de valorar los activos y las empresas. Las estrategias se hacen más dinámicas, los acontecimientos son más rápidos, las decisiones son más cambiantes, las alianzas y agrupaciones se suceden sin cesar. Un cierto grado de mayor velocidad afecta a todos los actores y acciones como si algo estuviera introduciendo mayor impulso y fuerza aceleradora en los acontecimientos. Lo que era normal que ocurriese en tres años se produce ahora en meses, los trabajos de semanas son ejecutados en días, los planes se quedan cortos, todo es más posible en menos tiempo.

Parece que algo dinamiza el entramado de las interrelaciones, haciendo todo más complejo y más rápido a la vez, conceptos aparentemente contrapuestos. Si nos preguntamos por cuál entre las diversas razones puede ser la causante principal de esta aceleración de las cosas, encontraremos entre otras algunas respuestas en la incorporación creciente de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el tejido económico y social. Ya no podemos imaginar cómo serían nuestras organizaciones de hoy sin el correo electrónico, ordenadores personales, teléfonos móviles... ni cómo se realizaría el actual volumen de actividad con los medios de hace 15 años, así como tampoco podemos imaginar cómo serán dentro de 15 años las organizaciones cuando estos medios queden parcial o totalmente superados por tecnologías como el Internet de las cosas, la televisión interactiva, la videoconferencia, las nuevas redes sociales, el trabajo en asuntos en red, los asistentes digitales personales, la robótica de oficina, el comercio electrónico, las empresas virtuales... Será, sin duda, una visión apasionante de cómo se ha vivido un cambio cualitativo de dimensión y velocidad sin precedentes en la historia.

Pero volvamos a nuestras organizaciones y empresas. En los tiempos actuales, las empresas tienen que superar en poco tiempo retos y pruebas que antaño se desarrollaban a lo largo de varios años y de uno en uno, es decir, de reto en reto. Tamaño y rapidez de respuesta eran contradictorios y había que optar entre ellas; crecer era una alternativa frente a la eficacia, que se posponía para momentos de mayor capacidad de ordenar y estructurar tras el logrado crecimiento. Todo esto ya no es sostenible y las empresas, sin excepción, deben acometer simultáneamente los retos del crecimiento, la actuación rápida de respuesta a los cambios, la innovación de sus productos y procesos y, cómo no, el crear un espacio en el mercado y en las mentes de sus clientes.

...En los tiempos actuales, las empresas tienen que superar en poco tiempo retos y pruebas que antaño se desarrollaban a lo largo de varios años y de uno en uno...

Seguramente aquí también tendrá algo que ver el fenómeno de la irrupción tecnológica en la que vivimos inmersos. Es como si con nuevas herramientas tecnológicas (así como la humanidad en su historia pasó de la edad del bronce a la del hierro)

se abrieran constantemente nuevas formas de organizar las empresas e incluso de pensar en posibilidades y situaciones anteriormente inimaginables. Esta dinámica y cambio que percibimos en la forma de hacer de cada trabajo aislado, también puede que tenga que aplicarse a cómo debiéramos entender el funcionamiento de las organizaciones. Quizás hemos descubierto un nuevo gen que permite una mutación trascendental en las organizaciones, y parece que es el que nos posibilitaría desarrollar lo digital en ellas, faceta de la tecnología que hasta ahora era incipiente y poco desarrollada. En todo caso, estaba asociada simplemente a la automatización de trabajos y al proceso de datos, tal como se entendía la informática en los años 80 y 90 del siglo pasado.

Se habla ya de la economía digital, de la economía de Internet, de la sociedad del conocimiento y de otras formulaciones equivalentes. Todas ellas nos indican fenómenos trascendentales que se están produciendo ahora.

Esto ocurrirá a mayor o menor velocidad, y serán las personas, las organizaciones y los países que lo entiendan a tiempo, y que lo sepan explotar inteligentemente, los que ocuparán las mejores posiciones del ranking y serán los líderes del futuro. El tránsito está por hacer en casi todas las organizaciones, excepto en aquéllas nacidas ya en la propia economía digital. Este tránsito será, sin duda, crucial para llegar al fin de la etapa de la transformación digital, con una capacidad de saber explotar este futuro hoy desconocido.

Nuestro hoy está solidificado sobre unos esquemas, unas formas de organizar las empresas y unos principios, que habrán de ser revisados, puesto que pueden no encajar con el escenario de los negocios en el futuro. Principios, muchos de ellos, resultantes de modelizar los éxitos consolidados en épocas pasadas, que evidentemente no son garantía de éxito en momentos de gran cambio. Es aquí donde queremos aportar ciertas consideraciones para las organizaciones en la entrada, o sea, en las primeras décadas de la era digital, que les supondrán importantes innovaciones.

La primera, y quizás más importante consideración, es que la forma de desarrollar los negocios va a adquirir nuevas expresiones y, con ello, la propia estructura de lo que hoy entendemos por empresa. Hasta hoy, la empresa, entendida como una estructura estable de recursos, dejará de serlo, para dar paso a la empresa como un flujo en constante evolución, es decir, un proyecto de empresa o un proyecto empresarial. Seguramente, la forma y la estructura permanente no aseguran nada ni representan el futuro, pues se requiere un aumento constante de la plasticidad para adecuarse a los cambios. El proyecto empresarial debe garantizar una adecuación a los cambios externos, debe promover un cambio en el entorno externo y, a su vez, una nueva adaptación interna al mismo. Una alta plasticidad del proyecto empresarial permite seguir un rumbo, aun cambiando la forma tantas veces como sea necesario. La competencia entre empresas de un mismo sector no se va a resolver en base a mejores o peores productos, sino a los modelos de negocio más flexibles que cada empresa adopte y a la solidez del proyecto empresarial a futuro que esta represente.

Nuestra actual visión de la empresa, como una unidad de acción completa en su estructura funcional y bajo una jerarquía de mando, es un modelo del hoy que no lo



será en el futuro. Frente a este modelo ya están proliferando estructuras cada vez más fragmentadas en equipos como unidades de mando y articuladas a través de modelos de alianzas, cooperación y trabajo en red. Los procesos globales que percibe el cliente de una empresa lo serán a través de muchas otras, y el producto final será el compendio de una cadena de valor multiempresarial. Todo esto solo es realizable si existe un entramado que posibilite las relaciones e intercambios rápidos y eficaces, y no solo para los productos físicos, sino también para la información de cualquier tipo y dimensión. Este entramado es una nueva arquitectura, una estructura digital de la empresa, unas vías de comunicación digitales por las que se mueven los diálogos de los clientes, los proveedores, los empleados y la información que manejan. Todos ellos participan de un entramado muy eficaz y orientado por los flujos de demanda-respuesta, por una constante relación de valor entre cliente y proveedor, por un perfeccionamiento de la calidad de la información y de los parámetros del servicio, y no por una organización secuencial de trabajos y por funciones y tareas especializadas y concretas desde una dirección funcional o jerárquica.

...Una nueva arquitectura, una estructura digital de la empresa, unas vías de comunicación digitales por las que se mueven los diálogos de los clientes, los proveedores, los empleados y la información que manejan...

Esta nueva arquitectura debe dar facilidades para el desarrollo del proyecto y de la visión empresarial, a la que esta estructura digital, no física, debe dar servicio y hacerla posible. El proyecto de empresa debe apoyarse en una tecnología que le da posibilidad de desarrollo, y esta tecnología no es otra para las organizaciones de hoy que la de las telecomunicaciones y la información.

Lo digital en esta nueva arquitectura supera por mucho a la Informática; no se trata ya de mecanizar o automatizar una tarea, sino de digitalizar la parte más importante de nuestra aportación de valor, esencial en un proceso. Convertir en digital algo es mucho más trascendental que automatizar una tarea. Digitalizar es hacer que algo rompa las barreras del tiempo, del espacio, que pueda reproducirse sin coste, ser analizado por sistemas rápidos y potentes, y que pueda ser agregado a otros elementos digitales, y todo ello combinado para producir nuevos resultados. Es esta virtualización de las cosas la que las introduce en lo digital, y con ello en las nuevas posibilidades de moverse y transformarse casi a la velocidad de la luz. Es, sin duda, desde aquí, desde donde surge este impulso que mueve a los cambios en las organizaciones y en los estilos de vida. Es como hacer ligero, veloz y transparente algo hasta ahora pesado, lento y opaco, possibilitando la materialización no de una estructura, sino de un avance relacional sin precedentes en un proyecto empresarial (véase Tabla 8.1).

El camino está por hacer, pero seguramente en orden o en desorden todas estas cuestiones se abordarán. Probablemente, quienes anticipen la reflexión y, sobre todo, la acción correcta irán ganando posiciones, en una singular carrera en pos de la transformación de las organizaciones en el ámbito de la economía digital. Ahora que

estamos tan cerca de explotar el conocimiento del genoma humano, tal vez sea el momento de ir también preparando y desarrollando el genoma de las organizaciones, ante las circunstancias evidentes del cambio tecnológico y social que se encuentra entre nosotros.

**Tabla 8.1.** La empresa en la era digital.

	Hoy	Mañana Era digital
Estrategia	Por recursos	Por proyecto empresarial
Organización	Por función	Por negocios/ productos/ servicios
Tecnología	Informática. Proceso de datos- información	Arquitectura digital/flujo de información
Personas	Operaciones, funciones tareas	ámbitos de responsabilidad/ conocimientos
Procesos	Internos, reglados y fijos	Abiertos al exterior, flexibles y por componentes

Y si nos preguntamos qué podemos hacer en la empresa de hoy en este espacio de transición entre los dos momentos, el hoy y el mañana, estaremos con la permanente duda de si lo que ya se está haciendo lo es con la velocidad y con la dirección adecuada. Ante tal duda, no nos quedará más remedio que proyectar una transformación de carácter global de la organización, que sea coherente con el negocio actual y futuro, por una parte, y con la naturaleza intangible y de transformación de relaciones que esta tecnología puede producir, por otra.

Seguramente, para imaginar este proceso de transformación sería bueno recordar los atributos que caracterizan, en la situación actual, la excelencia empresarial interna y externa, y aquellos otros que con seguridad va a añadir la economía digital. Se trata más bien de añadir criterios que reposicionen los mecanismos de diseño y operación, y su orden de importancia en la toma de decisiones, desde un nivel estratégico hasta la acción operativa más básica.

Hasta hoy, la excelencia ha estado ligada a atributos como la eficiencia, la orientación al cliente, la calidad, la capacidad de los recursos, la gestión económica y la capacidad de diseño para hacer a la empresa competitiva. Todos estos atributos no desaparecen, sino que serán sobrepasados por otros que añaden nuevas variables fundamentales en temas como:

- *Visión del negocio.* La nueva forma de entender el núcleo del negocio, en relación con un valor añadido empresarial reconocido por los clientes, y los atributos diferenciales de existencia competitiva actual y futura en el mercado, son vitales para sobrevivir.

- *Velocidad.* Capacidad de rápida respuesta a los requerimientos. Los resultados deben producirse en horas-días. Los plazos de semanas-meses empiezan a no ser válidos.
- *Dimensión a través de la red.* Solo gestionando rápidamente la colaboración con otros se puede crecer. Saber crear interfaces y disponer de la capacidad de trabajar con otros que demuestren eficacia y complementariedad, formarán parte de la capacidad de crecimiento.
- *Conocimiento.* Ya no basta con hacer más y mejor, sino hay que saber cómo combinar diseños, trabajos y conocimientos, para lograr resultados diferenciados. La combinación de saberes, de acuerdo a la aportación colectiva, requiere de una capacidad de valoración y aceptación de ideas de otros, y de su rápida integración para lo nuevo.
- *Tecnología.* Dominar la tecnología, huyendo de su visión sofisticada y reservada a especialistas, requiere entender sus potencialidades y limitaciones, y sobre todo saber cómo introducir sus aplicaciones. Se trata siempre de un proceso de sustitución de sistemas, métodos e instrumentos, con todo lo que ello conlleva de impacto personal y organizativo.
- *Confianza.* El atributo confianza es indispensable en la gestión de las relaciones internas y externas. No es posible desarrollar estas nuevas realidades sobre la base de crear sistemas de control que aseguren cada paso y que requieran acuerdos y contratos detallados previos. La ejecución de los trabajos y la respuesta a las demandas se deben basar en un régimen o ética de compromiso personal y empresarial.

Es desde esta inquietud desde donde queremos proponer y proporcionar a las organizaciones un camino para situarse en este escenario de transición. Esta propuesta es que consideren la creación de una arquitectura digital del negocio, que apoye un sólido proyecto empresarial. El éxito será para las empresas que definan y preparen el ADN de su empresa para la era digital. Este ADN les facilitará su desarrollo, orientado y coordinado, tanto interna como externamente, en una dirección conocida, y sobre todo les permitirá sacar partido a las oportunidades sin límites que el nuevo espacio digital va a ofrecer a los que estén preparados para explotarlo.

## INNOVAR EN LOS PROCESOS DE DISEÑO

*“En tanto que hay alguien que cree en la idea, la idea vive”*  
(JOSÉ ORTEGA Y GASSET)

Entre las muchas formas de definir la innovación, vamos a servirnos de una que la asocia con el cambio ingenioso, eficaz y eficiente de un proceso. En tanto que existen diferentes tipos de procesos, también la innovación referida a cada uno de ellos tiene características especiales. Nos vamos a referir en este caso a los procesos de diseño, que incluyen a los más conocidos como las actividades de I+D.

En este campo, ocurre con frecuencia una falsa asociación del término innovación con la propia actividad de I+D. Esta conexión simplificadora evita entender la innovación como un fenómeno global de transformación más allá del ámbito técnico o tecnológico, y lleva al error de confundir la innovación con la invención o la investigación. Si bien estas son fases o etapas que ocurren en el proceso de innovación, no representan ni definen bien lo que significa innovación.

Para entrar en un mayor detalle, podemos empezar retomando la propia definición de lo que es un proceso de diseño en el ámbito de una empresa. Entendemos por proceso de diseño aquel conjunto de actividades que se realizan de forma sistemática y tienen como finalidad el logro de un resultado tangible o intangible, no existente en la organización con anterioridad a la finalización de este proceso. Este resultado puede ser muy diverso. En algunos casos es una invención técnica, lo cual es poco frecuente, en otros es un diseño de una acción, o incluso un plan de acción que comprende diferentes iniciativas articuladas y, en otros casos, es un proyecto interno o dirigido a clientes.

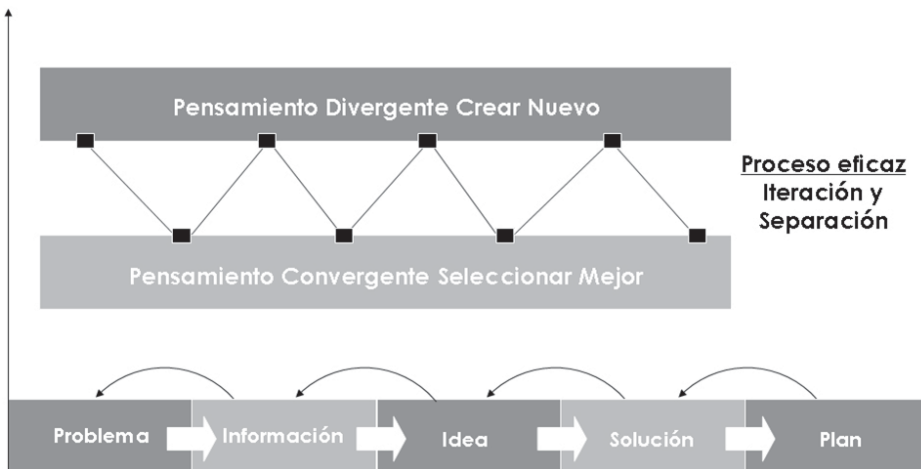
El proceso de elaboración de lo nuevo o inexistente, requiere de una serie de elementos vinculados siempre a la acción de las personas y al empleo, en sentido extenso, del conocimiento. Son ejemplos de resultados de un proceso de diseño los planos de ejecución de una pieza industrial, un plan comercial para el despliegue de acciones sobre clientes, un diseño de la planta de una nueva industria, un plan de urbanización de una ciudad, un nuevo logo de caracterización de una empresa y otros más.

Como decíamos, los recursos clave en este tipo de actividades son los conocimientos de las personas, pero sobre todo el mecanismo de hibridación de los mismos, que concluye en posibles nuevos resultados. Lo nuevo es combinatorio, porque nuestro cerebro es así. Para construir, tenemos que combinar lo que ya existe en nuestro cerebro o en el del vecino. La integración de ideas y el soporte de un conocimiento basado en información veraz, permite, mediante técnicas activas de fomento de la confianza, la comunicación y la creatividad, generar nuevas propuestas.

...Lo nuevo es combinatorio, porque nuestro cerebro es así...

Por lo tanto, si hablamos de innovación en los procesos de diseño, estamos hablando de mejorar, cambiar o crear procesos de manejo de problemas, ideas, soluciones y planes. Todo ello es un conjunto de útiles que, por lo general, se manejan de forma muy imperfecta, o más bien primitiva, en los modelos habituales de trabajo, porque tradicionalmente se realizaban en focos muy concretos y aislados de las empresas. Los directivos y responsables de las decisiones técnicas o de gestión eran las personas sobre las que recaían la responsabilidad y la tarea de diseñar.

Como se observa en la Figura 8.3, la innovación en los procesos de diseño tiene que ver con dos cuestiones básicas. Por una parte, debemos disponer del conocimiento adecuado, incluyendo las capacidades personales correspondientes, y por otra parte, necesitamos un método de trabajo para ser eficaces y eficientes en el manejo de ideas y conocimiento.



**Figura 8.3.** Innovar en los procesos de diseño.

El primer aspecto es el relativo al conocimiento. En cualquier actividad de un proceso de diseño tenemos que ser conscientes, en primer lugar, del conocimiento necesario para ejecutar tal actividad y también evaluar si existe tal conocimiento entre los individuos asistentes a la reunión o participantes en la actividad correspondiente. Y, en segundo lugar, atender al diseño del modelo de proceder en una actividad creativa, para que siempre ocurra entre distintos individuos, lo que determina en gran medida los resultados.

Las recomendaciones, en este sentido, vienen de la idea de reforzar la diversidad en lo posible, para conseguir una riqueza de matices o puntos de vista distintos sobre una determinada situación. Esto es siempre conveniente en el proceso de generación de cosas nuevas. Por el contrario, una excesiva repetición de formas de pensar o conocimientos similares limita el éxito de los resultados de estos procesos.

La innovación, para este proceso de diseño, vendría de la puesta en práctica de una nueva forma de incorporación de personas en los espacios de diseño, haciendo

mucho más énfasis en la diversidad, incluyendo personas de otras disciplinas de conocimiento u oficio, de dentro o de fuera de la empresa. El factor diversidad y la apertura correspondiente provocan innovaciones claras en los procesos de diseño, sobre todo, en su faceta de generación de ideas.

El segundo tema importante es el método. Sobre esto hay mucho para innovar, por la razón de que es muy escasa la capacitación y menos aún la práctica de trabajar en grupos alrededor de procesos de pensamiento, selección de ideas y creación de iniciativas. Como se representa en la figura anterior, la innovación en esta faceta consiste en aplicar métodos que garanticen:

- Una participación equilibrada en tiempo y contenido de todos los integrantes de las actividades creativas de pensamiento divergente, así como en los procesos de priorización de ideas.
- Una clara separación de las fases divergentes y convergentes del pensamiento. Su mezcla, que es lo habitual y humano, porque nos gusta descartar lo antes posible lo que creemos que no sirve, condiciona el resultado, empobreciendo las posibilidades y evitando que unas ideas llamen a otras. En este campo de las ideas, calidad es cantidad, y las ideas deben convivir un tiempo juntas para autofertilizarse. Hay que saber construir bien para luego seleccionar mejor.

...En este campo de las ideas, calidad es cantidad, y las ideas deben convivir un tiempo juntas para autofertilizarse...

- Una eliminación radical de miedos escénicos a decir cosas que puedan considerarse extravagantes. El espacio de creatividad requiere apertura mental para pensar fuera de lo habitual. Si esto no ocurre, se volverá por el camino tradicional de lo de siempre. Los problemas y sus soluciones, siempre inconclusas, volverán a aparecer.
- Tiempo. Estos procesos requieren unas agendas precisas y bien dirigidas y consumen horas. Este tiempo para el diseño no es un tiempo de alguien en solitario, sino que necesitamos equipos para trabajar en las ideas y en los planes. Economizar o querer ahorrar este tiempo puede resultar muy caro.

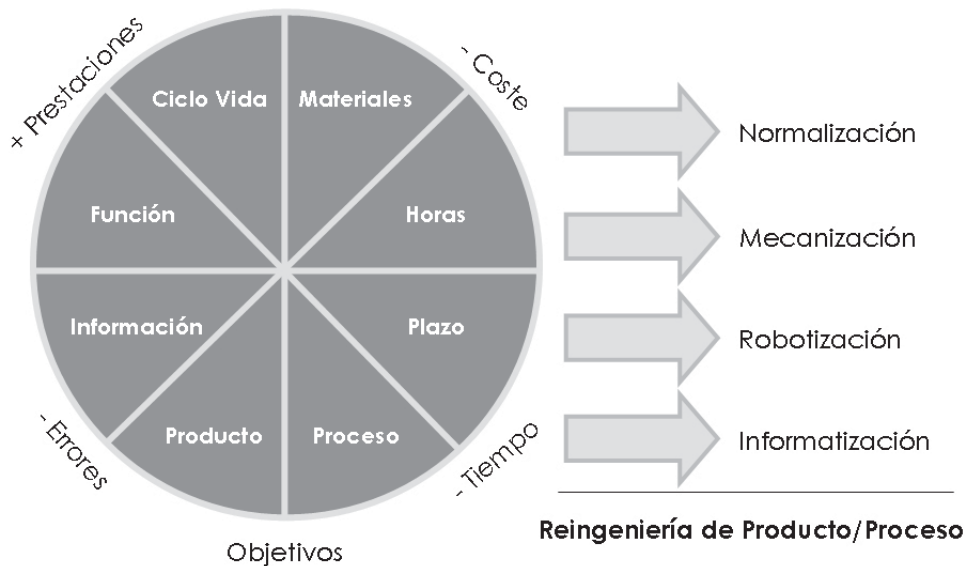
La innovación en los procesos de diseño es sin duda un campo de trabajo muy aplicable en casi todas las organizaciones. En tanto que el diseño se ha restringido a unos pequeños grupos de personas de las áreas técnicas, no le hemos dado la suficiente importancia. Llegarán los tiempos de innovar en los modos de pensar, y de manejar ideas y soluciones. Los procesos de diseño están ahí, primero para ser redescubiertos y luego para ser innovados. Son los que crean los nuevos espacios donde operará el futuro de la empresa.

## INNOVAR EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

*“Apresúrate lentamente”*  
(SUETONIO)

Los procesos productivos forman la base de la actividad tradicional de las empresas. Se corresponden con el hacer a partir de unos recursos y unos conocimientos que, a través de un modo de organización probadamente eficaz, repiten tareas en una construcción continua de productos o servicios. De los procesos productivos se sabe mucho y son los que conforman la manera de organizar las cosas en las empresas. La especialización, la economía de escala, la normalización, la calidad, el análisis de costes y otras muchas disciplinas más, se organizaron para dar vida y seguimiento a los procesos productivos.

En tanto que los procesos productivos se ocupan de hacer lo que ya sabemos hacer, están sometidos a una constante optimización en una doble búsqueda. Por una parte, aumentar las prestaciones de lo que producimos y, por otra, reducir los recursos que empleamos en hacerlo. Esta última cuestión es crítica en todo negocio y, por eso, la innovación en los procesos de producción está siempre orientada a tres aspectos referidos a las reducciones de recursos, plazos y errores (véase Figura 8.4).



**Figura 8.4.** Innovar en los procesos de producción.

La reducción en recursos materiales y de tiempo de personas incide en los costes directos de los productos y, para reducirlos, se emplean técnicas diversas de optimi-

zación de operaciones en los procesos de fabricación. La reducción de los errores que representan retrabajos o pérdidas cuantiosas de materiales y tiempos se acometen a través de la inserción de técnicas preventivas de calidad. Estas y sus sistemas de información de apoyo permiten corregir factores causales de los fallos y, con esto, mejoran los rendimientos. Y por último, en la mejora de los procesos productivos está la reducción de tiempos de entrega y de producción, que buscan la flexibilización de la respuesta a clientes y la reducción de costes indirectos.

La innovación en los procesos de producción pasa por incorporar el conocimiento disponible en las ciencias de los materiales y en las ciencias de la información, o de la integración de ambas. Son innovaciones en los procesos de producción los diversos métodos organizados de fabricación en serie. Estos permiten altas cotas de productividad a través de la robotización de tareas más o menos complejas, así como todas las técnicas y automatismos que optimizan el aprovisionamiento de materiales dentro de la distribución en planta o en la logística externa. Los resultados de estas innovaciones son ya palpables en las cuantiosas mejoras que los procesos industriales han aportado a la fabricación de bienes de equipo y de consumo.

Esto, que es evidente en el mundo de las cosas, empieza a trasladarse al mundo de la información, impactando de forma muy evidente en el espacio de las empresas de servicios. Este gran sector de la economía realiza muchos procesos productivos y repetitivos alrededor del uso de la información. Todo servicio contempla un intercambio de información y un empleo de conocimiento soportado en medios documentales. Aquí, la normalización, al igual que en el mundo industrial, se aplica a los procesos de información a través de las aplicaciones informáticas que todo lo invaden. El nuevo proceso de industrialización se ha de aplicar a los servicios, a través del empleo de las tecnologías de la información. Estas tecnologías, que impactan transformando de forma muy radical tanto los procesos físicos y como los de información, interactúan fuertemente, produciendo una integración futura de todas estas prácticas alrededor de un oficio llamado ingeniería digital de procesos, que ha de ocupar a muchas personas en el futuro.

La innovación de los procesos productivos físicos es una disciplina ya dominada en la que hay que seguir trabajando, desarrollando nuevas formas de automatización, previsión y diagnóstico, mediante el empleo de las tecnologías de la información. Estas permitirán dotar de mayor flexibilidad, capacidad de control y personalización a la producción industrial, y transformarán en pocos años los principios y fundamentos organizativos del sector servicios.



## INNOVAR EN LOS PROCESOS DE VENTA

*“No es comercio lo que primero existió, sino la amistad”*

(PROVERBIO MALGACHE)

Los estudios sobre el comportamiento humano en los negocios nos dicen que el 85% de las decisiones obedece al mandato de lo que entendemos por influencia emocional, y solo el 15% a la racionalidad o lógica en la decisión. Esta constatación parece contraponerse a la importancia que se da últimamente a las tecnologías de la información en la estructuración sistemática de los datos y los procesos comerciales, tales como la segmentación, el marketing directo y otras técnicas aplicadas a la información sobre el mercado.

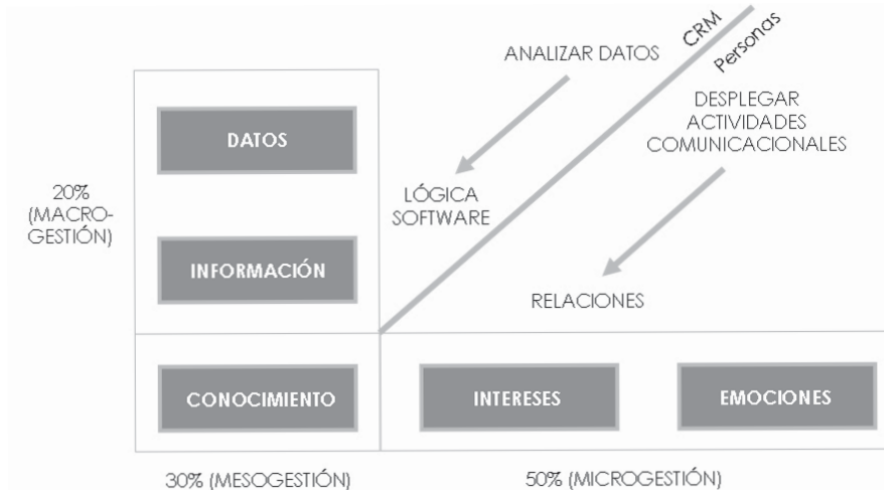
Las tecnologías de la información y de la comunicación nos permiten construir sistemas de apoyo para innovar en los procesos de venta. Para ello nos habilitan para almacenar, difundir y acceder a datos, información y conocimiento, muy útiles para lograr la eficacia de los procesos comerciales. En primer lugar, están los datos que son variables asociadas a cosas, hechos, personas o entidades. Por su naturaleza, son instrumentos pasivos pero muy importantes. Su validez y veracidad son determinantes para cualquier acción que se base en sus contenidos. Los datos se comparten entre distintas personas y son manipulados con rapidez y eficacia por las tecnologías informáticas que los procesan y transportan.

En segundo lugar está la información comercial que, dotada de un significado, se puede elaborar, comunicar e interpretar por personas. Aquí, los sistemas de información son cauces activos para hacerla llegar al lugar, a la persona y en la forma adecuada, según sus necesidades. También se ocupan estos sistemas de la elaboración de información, más o menos sofisticada, según la demanda de quien está interesado en analizar los datos desde distintos puntos de vista.

El siguiente y tercer nivel (véase Figura 8.5), el del conocimiento y su aplicación en la decisión, es solo una capacidad no visible de las personas que manejan dicha información. Si como decíamos al principio las decisiones se basan en lo emocional, ¿de qué manera la lógica y los sistemas de información dotados de racionalidad pueden colaborar en este proceso?

A partir de esta diferenciación previa de lo que significa cada uno de estos tres términos, los datos, la información y conocimiento, nos será más fácil pensar acerca de cuál puede ser la mayor contribución de las tecnologías de la información en los procesos de venta, que son sobre todo procesos de decisión emocional y relacional. Si el 85% de la decisión es emocional, la contribución más importante de las TIC estará, sin duda, en hacer más eficaz esta parte fundamental del trabajo comunicacional de las personas, dotándolas del máximo de mecanismos valiosos para la comunicación y relación con sus potenciales clientes. No se trata, por tanto, de descargar sobre el software (el CRM) la mayor oportunidad de mejora. Este es solo el instrumento tecnológico más potente para vender mejor y para crear mejores condiciones para la

decisión preferida. Esta dependerá, sobre todo, del marco relacional que se establezca en el proceso de venta y del método que se siga en el mismo. Tampoco se trata de obviar el potencial de estas herramientas informáticas en el tratamiento lógico y masivo de información, que se requiere en algunas etapas de los procesos de venta.



**Figura 8.5.** Tecnologías de información y relación en el proceso de venta.

A los términos ya definidos como datos, información y conocimiento, hay que añadir dos nuevos que son los intereses y las emociones. Quien compra y quien vende los tiene y los manifiesta en un cierto grado, siendo este aspecto el más importante en el plano decisional. Los intereses representan el porqué, para qué y con quien de una posición emocional que tiende a una búsqueda de algo diferente, de un producto, de un servicio o de una decisión de cambio. Las emociones vinculadas con la seguridad, la ilusión, las expectativas, el reconocimiento y el poder, determinan la plataforma desde la que se proyectan los comportamientos y se valoran las diferentes posibilidades.

Como se expresa en el gráfico, existen tres aspectos a considerar en este ámbito de la relación entre tecnología y procesos comerciales. El primero que llamaremos macrogestión de los datos. Su impacto no es tan importante en la venta, pero es un requisito sin el cual no es posible obtener siquiera procesos eficaces o certeros. Su inoperatividad elimina cualquier posibilidad de selección de oportunidades. No podremos aplicar el conocimiento para diseñar alternativas y para interaccionar con rapidez.

El segundo apartado es la mesogestión relativa al núcleo del proceso, que se ocupa de manejar información para construir conocimiento aplicable. Es la interfaz entre la realidad percibida por los clientes y los datos de que disponemos. El conocimiento es una interpretación y requiere, por ello, de la inteligencia humana. Llegados a este punto, merece la pena recalcar que los sistemas de información comercial

o los CRM se ocupan de lo que hemos descrito hasta aquí. Son capaces de estructurar datos, información útil, para dotar de conocimiento a las personas que han de gestionar los pasos posteriores.

Por último, llegamos a la microgestión, que es la parte nuclear del proceso decisional de venta, donde se opera en el plano de las emociones y de los intereses. Debemos entender que esta parte supone, al menos, la mitad de la importancia en la excelencia de un proceso de relación comercial. Este espacio es eminentemente comunicacional, y no son tan importantes los contenidos de información, como los espacios de confianza y relación que requiere una aproximación en términos de intereses y emociones.

Siguiendo con este esquema, llegamos a entender que el potencial que aportan las TIC, a través de las comunicaciones interpersonales, es sin duda mucho mayor que las herramientas masivas de venta. En la venta compleja y de alto valor esto es aún más importante. Aquí, las relaciones continuas, de valor y de confianza para la venta son más importantes que el instrumental, también necesario, de análisis de información global sobre los clientes y sus características. No son dos alternativas, sino dos piezas distintas y complementarias en la operación comercial. El análisis permite determinar qué actividades y relaciones pueden desplegarse sobre qué clientes, y la creatividad y el conocimiento personal permiten desplegar dichas actividades con acierto para afianzar las relaciones, buscando un espacio continuo de confianza en el que se produce la venta. No debemos pues depositar todas las esperanzas en los sistemas de información, que nos posibilitan buscar y segmentar, sino más bien en utilizar las tecnologías de la información en su faceta comunicacional, creando originales y nuevos canales de relación con nuestros clientes. Reforzar la relación es apoyar la parte más importante de la decisión, que es y seguirá siendo emocional en las posiciones favorables o desfavorables de los clientes en sus decisiones de compra.

## EL ESPACIO SOCIAL DE LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

*“La ignorancia está más cerca de la verdad que el prejuicio”*

(DIDEROT)

Hablar de innovación, resistencia al cambio y renovación cultural es un camino casi obligado en este tema de la aceptación social de lo nuevo. Cuando nos referimos a la transformación de las organizaciones hacia formas más exigentes en cualquiera de sus áreas de actividad, es habitual argumentar que la dificultad principal de la innovación es la cultura preexistente y la resistencia al cambio. Esta resistencia al cambio es algo natural y está inserta en los comportamientos básicos del individuo, referidos a su propia seguridad en cualquiera de sus manifestaciones sociales. El cambio es siempre hostil, porque nos requiere que empleemos más energía que la acción sistemática y repetida, en la que la rutina y el inconsciente toman el control, con poco consumo de atención mental. Si tenemos en cuenta los aspectos referidos a la seguridad física, la ausencia de riesgos es un deseo constante al que todos nos aferramos. La innovación entraña inevitablemente un grado de riesgo y, por lo tanto, no es una actitud dominante, más bien muy reducida, en la mayoría social. A excepción de ciertos individuos, una minoría que valora excepcionalmente lo nuevo, la mayoría opta por repetir lo conocido. Los innovadores, por el contrario, poseen seguramente una mayor aversión que los demás a lo repetido y monótono.

La distribución porcentual de los comportamientos proclives a la innovación, que pueden ser medidos dentro de las organizaciones, nos indica que conforme ascendemos en la escala de responsabilidad y mando, el perfil innovador se reduce drásticamente. Así como en los niveles bajos y medios es posible encontrar dos o tres de cada diez personas con un perfil proclive a lo nuevo, al ascender en la escala de mando, la proporción se reduce a menos del uno por cada diez. La razón no es otra que la propia selección que realizamos en el proceso de promoción profesional en las empresas, que es una predilección por la selección de comportamientos, principios y valores conservadores, que se practican y aplican también desde el proceso de formación escolar y universitaria.

La experiencia, la prudencia, el análisis de las opciones, las razones del pasado, el consenso como método, la norma, la ley y lo establecido, son los principios con los

que habitualmente educamos y, con ello, construimos el futuro. Y no solo eso, sino que nos reafirmamos en todo ello señalando con el dedo expulsor al que arriesga y, especialmente, al que se confunde. El error está cargado de alejamiento social, porque equivocarse se interpreta como desviarse, no saber, o más bien como una falta de capacidad e incluso mala intención. Nadie quiere estar cerca de quien se confunde, no importa el motivo que finalmente haya conducido al error, ni el aprendizaje que del mismo se haya generado. Esta conducta no es otra cosa que la manifestación oculta de nuestra aversión a arriesgar, a salir de lo conocido, en definitiva, a aprender. Preferimos aplicar lo que sabemos a lo que nos ocurre, que intentar ver en ello la ocasión de experimentar y aprender.

¿Qué podemos hacer para superar este estado natural y aprendido de aversión a lo nuevo? La respuesta fácil es esperar a la crisis, a la situación donde lo establecido y lo existente se rompe, donde no queda más remedio que construir una nueva forma de ser o de hacer a partir casi de la nada. Cuando llega la crisis grave y cuando la búsqueda de una salida es inaplazable, estamos frente al cambio obligado a través de la ruptura. Podemos afirmar que la crisis llega porque no estamos acostumbrados y dispuestos a cambiar en cosas más pequeñas. La respuesta más difícil y escasa es ser capaz de cambiar, aun cuando la crisis no está visible o presente. Esta actitud no es lo natural y requiere ciertas dosis de comportamientos, actitudes y conocimientos individuales y colectivos que hay que saber identificar, entrenar, aplicar y desarrollar.

...Podemos afirmar que la crisis llega porque no estamos acostumbrados y dispuestos a cambiar en cosas más pequeñas...

Este conjunto de comportamientos deseables para la innovación configuran una cultura de positividad frente al cambio, con sus rasgos personales y colectivos, que se fundamentan en:

- La confianza.
- El conocimiento.
- La visión.

La confianza en el logro presupone una actitud mental que asienta el deseo y lo hace posible y alcanzable, a pesar de los obstáculos que han de aparecer. Esta confianza en las capacidades propias y en las de los otros, permite encarar los retos desde un deseo motivador y posibilitador de los cambios. Y es este deseo el que nos da la energía para soportar las incomodidades de lo nuevo, del cambio. No es posible sentir un atractivo suficiente hacia lo nuevo que supere la comodidad de lo actual, si no hay un fuerte deseo de lograr colectivamente un propósito ilusionante que compense el sufrimiento presente. El comportamiento colectivo hacia la innovación requiere de un espacio de confianza interpersonal en donde se desdibujen los egos y las barreras que imponen los modelos de intereses individuales, y donde exista un deseo compartido de alcanzar un logro novedoso que beneficie a todas las partes implicadas.

...No es posible sentir un atractivo suficiente hacia lo nuevo que supere la comodidad de lo actual, si no hay un fuerte deseo de lograr colectivamente un propósito ilusionante que compense el sufrimiento presente...

Pero un espacio de confianza sin conocimiento y sin capacidades de resolver problemas no pasa de ser una mera intención voluntariosa con poca capacidad para el cambio. El cambio surge de una nueva forma de ver las cosas, de una nueva lógica, hasta ahora soterrada, que emerge y da un nuevo orden a las prioridades y decisiones. Lo que era convencional deja de ser el fundamento de lo que se ha de hacer, y se pasa a pensar con otros principios, con otras formas de sentir, entender y comprender. El conocimiento, la técnica, los métodos y el saber hacer se reordenan y redefinen los objetivos del futuro. Todos ellos construyen un nuevo espacio mental de los porqués y de los cómo. Esta reestructuración de las reglas mentales que conlleva el cambio es el ejercicio más costoso de desarrollar, porque no es racional, sino emocional. La energía, para que tenga lugar ese borrar y volver a grabar en nuestra mente, la aportan la visión y la confianza. La primera es un deseo y la segunda es una percepción de posibilidad colectiva, no exenta de dificultades personales, y necesitada de alta generosidad.

El tercer componente de este recorrido hacia la capacidad de cambiar es la visión. La imagen de un espacio futuro, la ideación de lo nuevo como algo ventajoso y novedoso respecto a lo actual, nos induce a desearlo y, con ello, se inicia el camino que lo hace posible. Sin deseo no hay cambio, y el deseo es una construcción interior a cada persona. Cuando el deseo es muy individual, decimos que la persona tiene gran ambición, lo que le mueve a actos singulares y cargados de energía física y mental. A veces, un alto sentido de la ambición personal suele estar acompañado de una desconexión de los deseos de los demás. La ambición personal se construye, en este caso, sobre las carencias o desequilibrios en los logros de los más próximos.

...Sin deseo no hay cambio, y el deseo es una construcción interior a cada persona...

Para llevar adelante un cambio, no basta la ambición personal; se precisa un deseo compartido cuya ideación e interiorización son el comienzo del proceso. No vale imponer o explicar racionalmente el deseo de uno si los demás no tienen motivos para apropiarse de él. Por ello, no hay innovación o cambio constructivo cuando el móvil se fuerza desde el exterior, a excepción del cambio tras la gran crisis, o la llamada ruptura cruenta, que siempre deja en el camino accidentados y un mal recuerdo.

Si la visión, la confianza y el conocimiento constituyen los ingredientes de la innovación en las organizaciones, podríamos evaluar la posición real de cada organización en relación a estos principios y los comportamientos sociales e individuales que, en consecuencia, promueven la innovación.

Si comprendemos esto, veremos que un requisito para impulsar el cambio es comprender que la innovación es un proceso inserto en la cultura de cada organi-

zación, donde el gusto por lo nuevo se acompaña de un historial de éxito colectivo, acompañado de errores, que se deducen de ir cambiando a mejor. Y de esta comprensión global del proceso de cambio se deduce la necesidad de cultivar previamente un espacio, donde la visión, la confianza y el conocimiento sean valores colectivos apreciados y ejercitados en lo cotidiano.

Sin ánimo de ver solo la parte negativa, sino de buscar lo que nos falta para acercarnos progresivamente a este espacio social de innovación, podemos identificar ciertas prácticas que, estando bien instaladas e incluso aceptadas como correctas, pueden ser un obstáculo en este devenir social hacia la innovación. Podríamos citar, entre otras, y en relación con cada uno de estos tres ingredientes, las siguientes:

- ***La visión: “Un deseo sentido y compartido nos moviliza”***
  - ¿Quién participa en la construcción del futuro de la empresa?
  - ¿Un DAFO es el instrumento colectivo de diseño del futuro?
  - ¿El plan estratégico es comprendido? ¿Interiorizado?
  - ¿Conocemos con detalle los intereses y deseos de los agentes que rodean a la empresa?
  - ¿Cómo se refuerza el camino hacia el medio y largo plazo?
  - ¿Sabemos qué elementos de la visión son movilizadores? ¿Por qué lo son? ¿Para quiénes lo son?
  
- ***La confianza: “Lo nuevo se construye en la confianza emocional y profesional”***
  - ¿Conocemos los intereses de cada persona? ¿Sus motivaciones?
  - ¿Se admite la crítica constructiva? ¿Y el error?
  - ¿Asumimos riesgos sin autorización? ¿Se desautoriza con facilidad?
  - ¿La autoridad y el control dominan sobre otros valores?
  - ¿Se informa en función de las necesidades de quien recibe la información?
  - ¿La cultura de equipo y trabajo en cooperación desarrolla la confianza?
  
- ***El conocimiento: “Los deseos aterrizan en el aeropuerto del conocimiento”***
  - ¿La autoridad se basa en el saber? ¿Qué saberes se valoran?
  - ¿Se promociona el saber y se forma con eficacia? ¿Se difunde conocimiento?
  - ¿Los problemas se encaran con el conocimiento?
  - ¿Qué prioridad tienen las tareas formativas?
  - ¿La investigación con rigor forma parte del análisis de los problemas?
  - ¿Existe una vocación docente? ¿El aprendizaje sostenido está en los objetivos principales?

Muchas de estas preguntas dan lugar a reflexiones que nos ponen de manifiesto que, al margen de la visión, la confianza y el conocimiento son otros los criterios que operan con más intensidad como creadores del espacio social de los comportamientos de la empresa. Quizás, en la lista están la prudencia, la seguridad, la disciplina, el clientelismo, la dependencia, la ambición, el individualismo, la eficiencia, la tibieza, la dilación de los problemas y otros comportamientos que inducen a que todo siga igual. Y si no hay cambio es porque o no se desea, o porque no se necesita.

Hacer que el deseo colectivo hacia un nuevo escenario se construya es una tarea de personas en diálogo con personas, y no tanto una labor técnica de un buen diseño metodológico y empresarial hecho desde dentro o desde fuera. No hay ningún rediseño empresarial de éxito que supere los deseos y capacidades de las personas que han de llevarlo a término, pero no como individuos aislados, sino como colectivo que interacciona en relación a unas reglas sociales que, en definitiva, son las que determinan los comportamientos hacia lo nuevo.

...No hay ningún rediseño empresarial de éxito que supere los deseos y capacidades de las personas que han de llevarlo a término, pero no como individuos aislados, sino como colectivo...



## DETRÁS DEL CAMBIO SIEMPRE HAY UN LÍDER

*“Gestión es hacer las cosas bien, liderar es hacer lo correcto”*  
(PETER DRUCKER)

Innovar con éxito no es fácil y, si no se llega al resultado final, decimos con acierto que no hay innovación. Esta ha de llegar hasta el final para hacer realidad algo que no existe. Como en todo movimiento físico o mental, en la innovación también hay algo que se mueve o construye, y algo que lo impulsa o mueve durante el camino. Lo que se mueve, la materialización de la idea, requiere de la fuerza que da la aproximación progresiva hacia el éxito, antes de llegar a ser realidad. El impulso lo dan los emprendedores, innovadores, personas singulares, organizaciones innovadoras y otros personajes que están en la escena en donde todo esto ocurre.

Son muchos los términos, no bien diferenciados, que se emplean para referirse a los impulsores de la innovación tales como creativos, emprendedores, promotores, innovadores y otros más. Por ejemplo, innovadores y emprendedores no son perfiles similares, pero sabemos que se necesitan mutuamente. Y también es muy cierto que estos perfiles diferenciados juegan un papel muy distinto en pequeñas unidades de empresas grandes, en *start-ups* que crean nuevos negocios y en organizaciones muy estructuradas. Los modos de liderar los cambios son muy distintos en unas organizaciones y en otras, pero todas tienen algunas ventajas si saben jugar bien las fortalezas diferenciales que las hacen distintas para innovar acertadamente. Veamos estos roles en los casos más frecuentes.

### Líderes empresariales

Una de las formas de innovación más necesaria es la que se ha de producir dentro de las empresas, de la mano de lo que llamaremos líderes empresariales. Tanto el papel del emprendedor en la empresa que se constituye por primera vez, como el del innovador radical en la empresa ya existente, son las dos figuras centrales y muy diferentes de la innovación con éxito. La innovación con éxito requiere de una serie de capacidades que cooperan entre sí, y que tienen formas distintas de expresión, según la etapa de desarrollo o el tamaño de cada empresa y el momento en el que se halle el proceso innovador. Este papel fundamental del “empresario como agente innovador” es un concepto muy básico y consolidado desde 1912 por Schumpeter. Este autor lo define como:

*“El Empresario Emprendedor reforma o revoluciona el estilo de producción mediante una invención o, más generalmente, a través de una posibilidad tecnológica nueva, para producir un producto nuevo o uno antiguo de otra manera, mediante la apertura de una nueva fuente de suministro de materiales, mediante nueva forma de comercializar los productos o mediante la reorganización de la industria.”*

Esta visión tradicional del emprendedor empresarial como promotor de una empresa se ha enriquecido para empresas ya consolidadas en el mercado con la figura de “campeón de producto”, definida como la figura que aporta la energía para vencer las resistencias a los cambios en una iniciativa interna de diversificación en la propia empresa, teniendo en cuenta que:

- Al principio, la idea sin garantías encuentra una resistencia incommovible.
- Superar esa resistencia requiere una voluntad muy vigorosa.
- Los proponentes de la nueva idea trabajan frecuentemente a través de la organización informal y no a través de la organización establecida.
- Habitualmente se necesita que aparezca una persona influyente de la empresa como promotor o defensor a ultranza de la idea.

Pero todo no son dificultades. Ciertos comportamientos organizativos facilitan este recorrido. Este abrirse paso en un entorno más o menos hostil se suaviza en aquellas empresas donde los atributos organizativos de innovación son destacados en:

- Fortalezas gerenciales y características de los directivos, facilitadores de la innovación.
- Comportamiento facilitador del marketing y alta cercanía al mercado.
- Entendimiento explícito y simultáneo de las necesidades emergentes del usuario por muchas personas de la empresa.
- Eficiencia en la I+D, en el diseño de procesos, en modelos de negocio y en la ejecución de proyectos.
- Buenas comunicaciones internas y flujos de conocimiento desde y hacia el exterior.

Todas estas características personales y organizativas en las que opera un proceso emprendedor se pueden observar, en mayor o menor grado, en organizaciones ya consolidadas. En estas, la complementariedad de roles de las diferentes personas que intervienen es determinante del progreso de la innovación. La existencia de esta complementariedad de roles alrededor de los procesos de desarrollo de la innovación es más necesaria cuando el tamaño de la organización es grande. No ocurre así cuando la unidad que innova es una nueva empresa o es una muy pequeña empresa que diversifica actividades, en la que prácticamente un solo individuo debe acometer todas las tareas para llevar adelante una idea. Ocurre, por tanto, que la relación del individuo con la innovación y la necesaria ejecución de cada rol varían grandemente en función de tamaño y de la etapa de la empresa, según se encuentre en una de las tres posibles situaciones:

- *Emprendedora*: nace desde una idea (no existe).
- *Integrada*: desarrolla variantes dentro de un área dominada (pequeña).

- *Diversificada*: abre nuevas áreas relacionadas con la actividad anterior (Media-Grande).

El papel de apoyo a la innovación, en cada uno de los tres casos, adopta diversas modalidades para conseguir enlazar el papel del emprendedor y del tecnólogo (evitamos usar el término innovador, pues incluye los dos aspectos), según las distintas etapas de la iniciativa a desarrollar. Así como en las pequeñas empresas emprendedoras la relación entre el empresario y la innovación radical es directa y personal, en las empresas integradas y de dimensión se produce un alejamiento. Este no debe ser excesivo y se debe garantizar un contacto de la dirección con aquellas áreas de innovación radical, de alto impacto en el futuro de la empresa, bajo la forma de patrocinios no formales. En las empresas grandes y diversificadas, el esquema de relación entre la idea y la dirección es muy complejo, diverso y a veces tan distante que no posibilita el apoyo sistemático. Lo recomendable es que la innovación se articule formalizando objetivos a medio plazo, creando áreas nuevas de forma aislada, insertas en la organización existente, con el apoyo explícito de las estructuras ya consolidadas.

El modelo de operación, en el inicio de estas actividades de innovación, se caracteriza en todos los casos por un cierto desorden. El contacto e intercambio informal de las comunicaciones es muy abundante, interactuando personal comercial y técnico de primera línea, revisando propuestas fuera de las “tendencias conservadoras” y provocando la interacción y decisión previa de los directores empresariales intermedios. Estos rasgos desdibujados caracterizan siempre el modelo de relación y comunicación en los inicios de los procesos de innovación. Con el paso del tiempo y si no se ejercita, esta dinámica informal se atrofia, produciéndose una disminución de la actividad innovadora que llega a la dirección, debido a la evolución de la empresa hacia una creciente normalización, una mayor homogeneidad en procesos y, finalmente, una mayor burocracia. En este proceso de declive interno de la innovación, son las innovaciones externas, las que genera el mercado y la competencia, las que vuelven a movilizar a las empresas y a sus direcciones para la rectificación de su camino, desarrollando con ello un estilo de innovación reactiva.

...El modelo de operación, en el inicio de estas actividades de innovación, se caracteriza en todos los casos por un cierto desorden...

En la empresa muy diversificada o más desarrollada se produce un doble alejamiento del emprendedor y del tecnólogo, por motivo de la dimensión, por una parte, y de la diversificación o especialización, por otra. Si se pierde esta conexión, la innovación se detiene. Es por ello necesario contar con nuevas figuras que construyan los puentes intermedios que la organización exige, en forma de nuevas misiones, que quedan a cargo del líder de producto y el líder ejecutivo. Estas figuras, y en particular la del líder ejecutivo, son imprescindibles en cualquier iniciativa innovadora que tenga un grado medio o alto de separación respecto del negocio principal o domi-

nante en la organización. La importancia de esta función surge por la necesidad de un fuerte apoyo a las iniciativas de nuevos productos o negocios en organizaciones ya muy consolidadas.

Gestionar el cambio innovador radical y administrar la dosis necesaria de transformación del negocio son tareas fundamentales de la alta dirección. Para superar con éxito las diferentes oleadas tecnológicas y nuevas oportunidades que se presentan, el director general debe enfrentarse al gobierno del cambio, desarrollando un ambiente donde técnicos, emprendedores, campeones de producto y enlaces asuman riesgos y conduzcan nuevas iniciativas, en un equilibrio entre lo informal y el rigor, en una clara búsqueda de resultados empresariales.

...Gestionar el cambio innovador radical y administrar la dosis necesaria de transformación del negocio son tareas fundamentales de la alta dirección...

### Los empresarios innovadores que empiezan

La forma en la que se enfoca la innovación tecnológica presenta grandes diferencias cuando proviene de la acción del pequeño empresario innovador o cuando se aplica en las grandes empresas. Las dificultades son distintas y el modo de desarrollo del proceso de innovación también. Normalmente recaen sobre los empresarios innovadores que empiezan, en muy pequeñas empresas con origen en la investigación, la mayor parte de las novedades radicales que dan lugar a productos o servicios de gran alcance en mercados nuevos o existentes. En estos casos de empresarios innovadores, existen unos rasgos comunes que caracterizan tales situaciones y que definen al empresario innovador (aquí los términos inventor, empresario e innovador convergen en una persona). Estos rasgos son:

- *Compromiso/Fanatismo*. El compromiso, rayando en fanatismo, debe superar los esfuerzos requeridos, la frustración y la tentación de abandonar, a pesar de los obstáculos técnicos, de mercado y organizativos con los que se encuentre.
- *Aceptación del caos*. El progreso es discontinuo y desordenado. El empresario innovador progresa y se retrasa respecto a sus objetivos de una forma no prevista, siendo el caos y no la planificación el sistema inherente al desarrollo.
- *Bajos costes iniciales*. El empresario innovador emplea los medios más próximos y más económicos en sus tareas de diseño y demostración. Su casa, el taller y las economías propias le sirven de base para sus trabajos, comprometiendo sus propios recursos personales en el empeño de éxito.
- *No hay controles detallados*. No existen referentes claros de volumen de posibles mercados y oportunidades detalladas sobre las que planificar. La ausencia de información precisa domina esta situación. Por lo general, la aplicación de la innovación se producirá con éxito fuera de donde inicialmente estaba previsto.

- *Incentivos y riesgo.* El innovador es optimista por naturaleza. Dado que es quien mejor conoce la innovación y su aplicabilidad, no dimensiona el riesgo tan alto como quienes, como inversores, lo evalúan externamente.
- *Horizontes temporales lejanos.* El innovador no se detiene a pensar en los plazos de tiempo que pueden requerirse en el desarrollo del mercado y en la recuperación de las inversiones. La financiación es para él una cuestión de la explotación de la innovación y no forma parte del principal problema que le ocupa.
- *Apoyo financiero diverso.* Con diferente grado de disponibilidad de recursos según culturas, el innovador no dispone de fuentes de financiación preestablecidas, y debe encontrar promotores económicos de su idea. Este es un problema grave cuando se quiere pasar de un estado embrionario en una innovación a una fase de diseño que requiere inversiones significativas.
- *Orientación hacia el mercado.* El innovador está tan cerca del mercado como le es posible, en tanto que necesita urgentemente detallar la solución. Necesita acortar el camino, ya que está comprometiendo recursos propios y estos no son abundantes. A veces, desprecia otras aplicaciones distintas de las que pretende demostrar por no ser suyas, aunque, en ocasiones, tengan mayores posibilidades de éxito.

Este modelo personalista de la innovación presenta cada vez mayores dificultades en la economía actual, donde trabajamos con sistemas técnicos y organizativos muy complejos. Eso aleja al innovador emprendedor de la multitud de medios técnicos necesarios, que económicamente no son accesibles desde iniciativas individuales. Es por esto que, dentro de las grandes organizaciones que disponen de sistemas técnicos complejos, deben estimularse y promoverse espacios específicos y protegidos que permitan el desarrollo de la capacidad individual de innovación, en modelos informales, para reproducir situaciones próximas a las del empresario innovador.

...Este modelo personalista de la innovación presenta cada vez mayores dificultades en la economía actual, donde trabajamos con sistemas técnicos y organizativos muy complejos...

## Las organizaciones innovadoras

En las grandes instituciones, estos comportamientos personales innovadores del promotor individual son generalmente extraños e indeseados. Por ello, plantean problemas que hay que saber resolver positivamente, sin eliminar la evidente capacidad de innovación que aportan tales comportamientos. Estos problemas son:

- *Innovadores y su encaje en la organización.* El generador de ideas no es político ni está orientado al poder. Se le considera “poco práctico”, “tendente a la interrupción” y no encaja en los modos burocráticos de operar y en los niveles jerárquicos de la planificación y gestión.

- *La innovación planificada.* Cuando la innovación es entendida como una actividad más a gestionar por los gestores, se busca que tenga un comportamiento controlable dentro de un plan previsto. Se infiere que de un buen control se derivan siempre y consecuentemente buenos resultados. Si el plan no se cumple, se considera que se ha incurrido en un fracaso. El comportamiento resultante de este modo de pensar y proceder de los gestores es que el equipo técnico se fije, sobre todo, en cumplir el plan, aun a costa de la calidad de los resultados e incluso de las economías en coste y plazo, que se podrían generar si se abandonaran hipótesis iniciales del plan.
- *Gastar sin resultados.* En muchas empresas, tan pronto como se ha identificado una iniciativa, y antes de su desarrollo siquiera embrionario, se le asignan e imputan todos los costes directos e indirectos visibles. No se le da “crédito”. Con ello, el innovador es visto más como un coste sin resultados que como una oportunidad de inversión. Así, el esfuerzo innovador, si es que quiere continuar, se oculta a la dirección y opera de forma minimalista y sumergida por temor a que sea eliminado.
- *Un estudio detallado prematuro.* En cuanto una oportunidad se plantea someramente, y antes de su primera formalización, se inicia un análisis de mercado y de sus resultados económicos esperados, que exigen de informaciones inexistentes o no disponibles. Los directivos profesionales, acostumbrados al orden, cuestionan la existencia de acciones no controladas e incluso paralelas a otras con fines supuestamente similares. Se instruyen procedimientos de colaboración o coordinación muy selectivos, con lo que la producción innovadora se detiene.
- *No recompensar el riesgo.* La tendencia dominante de la gestión empresarial es el control para evitar sorpresas. Se penaliza a los empleados si trabajan en algo que resulta finalmente equivocado, pero no se aplican penalizaciones por desaprovechar oportunidades. Tampoco se recompensan las aportaciones extraordinarias, no solo cuando no se acierta, ni siquiera cuando el proyecto tiene un éxito que trasciende más allá del ámbito inmediato del trabajo sobre el cual se había aplicado.
- *Conflictos de plazos.* Cualquier innovación de importancia ha requerido históricamente entre siete y quince años para su puesta en rentabilidad. Aunque hoy en día este tiempo se reduce por las facilidades de difusión y acceso a la información de que disponemos, la distancia en el tiempo entre el inicio de la investigación y su explotación comercial sigue siendo alta. Esto lleva a muchas empresas a seguir un comportamiento de “segundo seguidor”. Se basan en sus fortalezas de marketing, fabricación y recursos financieros para captar un mercado naciente que es creado por otros, los pioneros.
- *Sistemas de control.* Dado que los principales sistemas de control se basan en los resultados financieros y estos se ocupan principalmente del corto plazo, las inversiones en desarrollar competencias, conocimientos y en innovación tecnológica a medio plazo no tienen un valor importante en las prioridades

de los directivos. Si solo uno de cada diez proyectos es realmente rentable, de entre 50 inicialmente posibles, ¿cómo se va a recompensar a un directivo que se equivoca en nueve proyectos de cada diez? Las iniciativas de tomar riesgos de capital para innovar no sobreviven a los controles financieros habituales de las organizaciones. Para ello, algunas organizaciones han tratado de crear grupos muy separados del negocio para desarrollar estas iniciativas, pero en general fracasan por:

- Lejanía de la realidad y consiguiente baja probabilidad de éxito, cuestión no tolerada de forma repetitiva.
- Falta de experiencia de los equipos aislados. Ausencia de enlaces de mercado y necesidades técnicas muy complejas que requieren colaboración.
- Difícil justificación de los gastos y su financiación, sometidos a recortes financieros periódicos ante situaciones de dificultad.

A pesar del importante número de dificultades que entraña disponer de una política de innovación con éxito, cada vez más organizaciones saben dominar esta mezcla de gestión eficiente con espacios de incertidumbre. Han de abandonar ciertas prácticas tradicionales, propias de modelos excesivamente planificadores. Por otro lado, también existen factores nuevos, como la apertura de las redes del conocimiento, que han propiciado la innovación a gran escala. Muchas técnicas formales pueden permitir a la dirección fomentar y controlar el flujo de continuas innovaciones que caracterizan a empresas con gran éxito, entre las que destacan:

- *La existencia de un gran incentivo o necesidad*, debido a los grandes beneficios que se pueden deducir de tener éxito en una innovación en grandes mercados donde compiten varias empresas.
- *Una oportunidad claramente definida* en términos de beneficios para el usuario o la industria, en relación a un cambio estructural que deje obsoleta otra tecnología o industria anterior, y con ello se derive una ventaja competitiva importante y duradera.
- *Múltiples enfoques competitivos internos*. En lugar de eliminar iniciativas, es mejor que compitan entre sí para estimular el compromiso, los resultados y el sentido de urgencia. Con ello se fomenta el esfuerzo para sacar lo mejor del conocimiento de cada persona, y se evita el compromiso prematuro con un único punto de vista. Es por ello recomendable lanzar iniciativas paralelas, para acometer líneas de investigación o proyectos de cambio muy importantes para una empresa.
- *Guiadas por el usuario*. La participación del cliente en los programas de investigación dirige el análisis de los problemas hacia un enfoque más práctico, haciendo partícipes de la solución a quienes usarían, instalarían y mantendrían los futuros sistemas. Esta interfase o enlace debe crearse a todos los

niveles tanto técnicos como de dirección, siendo a veces recomendable el traslado temporal de las personas de los equipos de investigación a las instalaciones de los usuarios o de los clientes internos o externos.

- *Alta experiencia en diseño y en dirección de equipos*, seleccionando al personal de más alta cualificación y capacidad de trabajo en equipo. El dominio de técnicas de generación de ideas, resolución de problemas y gestión de proyectos en equipos facilita el progreso de las iniciativas, porque siempre se requieren conocimientos complementarios para avanzar hacia la solución.
- *Horizontes temporales lejanos*. Deben existir equipos expresamente configurados para desarrollar una prospección de largo plazo, con perspectivas de al menos diez años. Esta visión del largo debe permitir enfocar con mayor precisión los recursos y la investigación en el medio plazo. El aporte de criterios de selección para el medio y largo plazo es muy importante para no desorientar las iniciativas e inversiones actuales.
- *Patrocinadores comprometidos*. El desarrollo de una iniciativa de innovación requiere de una firme voluntad de los patrocinadores para buscar fórmulas que promuevan el interés de las personas. En algunos casos, se trata de establecer promociones personales internas y, en otros, sistemas de identificación, desarrollo y recompensa formal de los resultados de la innovación. Esta promoción, a través de la innovación, va unida a una mayor cultura de incentivación del riesgo y su gestión, afectando al nivel del desarrollo profesional de los participantes.
- *Estilo de descubrimiento*. Se crea un alto nivel de motivación cuando varios miembros de un equipo comparten unos objetivos claros y con los que se sienten identificados. La existencia de objetivos retadores para la búsqueda de soluciones a problemas reales estimula a las personas a dirigir su actividad hacia lo posible, más allá de los límites actuales.

Podríamos concluir que, detrás del éxito en la innovación, siempre hay un liderazgo visible. Esto ocurre en el emprender individual y en la innovación más estructurada en las organizaciones empresariales. El liderazgo con éxito de la innovación es una cuestión muy compleja que afecta a quienes tienen el papel de dirigir y aplicar, a cualquier nivel, un conjunto de recursos, orientándolos a unos objetivos en un escenario no predefinido. Tanto el emprendedor que se inicia en un negocio, como quienes dirigen equipos de personas, departamentos o empresas completas, están vinculados con esta problemática. Pero el papel que desempeña cada persona es muy distinto y muy complementario.

Es muy importante conocer la compatibilidad entre el rol que juega cada persona, en función de su posición en la empresa, y el que juega en el recorrido del proceso innovador. Las grandes incoherencias entre estos dos puntos de vista, a veces muy distantes, dan la explicación al fracaso de muchas iniciativas. Las herramientas, los recursos y los modelos organizativos difieren grandemente de organizaciones peque-



ñas a grandes. Pero en todas hay un espacio de desarrollo y cultivo de las cualidades personales y organizativas que construyan un liderazgo innovador para que se produzcan las condiciones que promuevan o impulsen la innovación.

## ¿UN INNOVADOR O MUCHOS INNOVADORES?

*“Los que renuncian son más numerosos que los que fracasan”*  
(HENRY FORD)

Con frecuencia identificamos el perfil del innovador con la idea de que, para serlo, se necesita poseer cualidades específicas y singulares relacionadas con la creatividad. La asociación de la innovación con poseer nuevas ideas vinculadas a nuevos objetos o dispositivos es un esquema mental tradicional, pero cada vez menos aceptado, porque no explica bien la realidad. La asociación de la innovación con la idea del innovador unipersonal y con su plan de acción, que acomete más o menos en solitario, es la imagen dominante. Pero no es así. La innovación es cosa de unos cuantos, si se quiere que recorra el largo camino que va desde la idea hasta el éxito comercial.

...La asociación de la innovación con la idea del innovador unipersonal y con su plan de acción, que acomete más o menos en solitario, es la imagen dominante. Pero no es así...

El recorrido necesario para llegar a un éxito está jalonado de una infinidad de problemas, no solo vinculados con la creatividad de la idea original, sino sobre todo con la toma de decisiones prácticas y de selección de opciones de negocio. Las características personales del perfil del innovador solitario y creativo no pueden cubrir los diferentes roles a desarrollar en este largo recorrido. Al observar el proceso innovador, nos damos cuenta de que se trata de una auténtica carrera de relevos contra el tiempo, en la que aparecerán problemas de muy diversa naturaleza: técnicos, comerciales, de negociación y decisión, financieros, organizativos, de dirección y otros. Y en esa carrera de relevos pueden pasar muchas cosas y, entre otras, la confrontación de ideas e iniciativas de los diferentes participantes en el proyecto empresarial. Saber cómo resolver estos problemas en el camino no es fácil, y por ello es necesario estar preparado para ir haciendo bien los relevos personales, en los distintos pasos y problemas que presenta el proceso innovador.

### La innovación es cosa de todos

Hace ya mucho tiempo que se ha abandonado la primitiva idea de que la innovación es el resultado de la investigación científica o tecnológica en exclusiva. Los hechos han demostrado que los factores que determinan el avance de la innovación son muchos y diversos, conformando un espacio de innovación donde nacen, toman cuerpo, se transforman y mueren iniciativas de naturaleza innovadora. Este carácter holístico de la innovación hace que esta no sea un proceso fácil de observar, ni en el momento de su nacimiento ni en la trayectoria en la que posteriormente toma forma y se desarrolla. Parece ser que son las condiciones preexistentes en cada momento

las que determinan la aparición o no de iniciativas de innovación, y las que aportan o no la suficiente energía personal para que su resultado sea visible. Estas condiciones tienen relación directa con la motivación personal, con el deseo de autonomía, con el prestigio y reconocimiento, con unos apoyos sociofinancieros y con un entorno empresarial con necesidad y oportunidad de aplicar lo nuevo.

En este apartado vamos a comentar otros factores distintos de los habituales de mercado y tecnología, con los que se vincula la innovación, para enfocar su contenido hacia el factor humano en sus dos vertientes: la individual y la colectiva. La primera, en relación con la actitud y características personales asociables a la innovación, y sobre cómo los perfiles de personalidad dan lugar a diversos comportamientos frente a la innovación. Entre estos, destaca la aceptación personal de horizontes asociados a un futuro incierto.

La segunda vertiente, la colectiva, que se define habitualmente bajo la forma de cultura innovadora, es la que por conjunción y complementariedad de perfiles individuales y posiciones de poder, configura ese espacio clave de la innovación. La capacidad colectiva –organizada para manejar con soltura y habilidad la incertidumbre y sacar partido de ella en momentos de cambio– determina cómo las vivencias colectivas innovadoras se desarrollan con éxito o, por el contrario, fracasan.

Queremos insistir en esta reflexión sobre la idea de que la innovación no es algo cerrado en algunos departamentos técnicos, ni siquiera en quienes tienen a su cargo la dirección de proyectos de innovación. Es más bien una actitud colectiva acerca del aprovechamiento de oportunidades para cambiar y mejorar drásticamente lo existente y, sobre todo, para desarrollar nuevas iniciativas. Estas pueden adoptar formas de nuevas empresas, de nuevos productos o servicios, de nuevos procesos o de transformaciones más o menos profundas en estos. Los procesos innovadores ocurren de manera muy diferente en cada uno de estos casos. No es lo mismo si se trata de construir una nueva empresa a través de la iniciativa emprendedora, o si es el proceso que se ocupa de lanzar un nuevo producto dentro de una gama ya existente en una empresa. Aun siendo cosas radicalmente distintas, ambas comparten la acción impulsora de las personas que están a cargo de dicha actividad. Esta función impulsora está condicionada siempre por los perfiles humanos, por la tipología de problemas a los que se enfrenta la iniciativa y por el entorno socioorganizativo en el que tal acción se inserta.

Estos perfiles personales, incluyendo el estado de ánimo y el entorno socioorganizativo, determinan cuál es la respuesta a una determinada oportunidad de cambio o, si queremos verlo de otra forma, cuál es la solución de salida a una problemática concreta, sobre la que tomar posición, decidir y actuar.

Para que la innovación progrese, deben tenerse muy en cuenta los perfiles personales y organizativos de quienes impulsan, deciden o gestionan las iniciativas. Y sobre todo, saber cómo esos perfiles personales valoran sus expectativas futuras, que son una parte importante de cualquier iniciativa de innovación. Hay que entender que las expectativas se presentan de forma muy distinta para distintos perfiles profesionales. Lo que puede incentivar a algunos por la novedad y el afán de pro-

moción de conocimientos, es para otros un marco de inseguridad o de pérdida de lo conseguido hasta ahora. Muchas veces estamos deseando incrementar la capacidad innovadora, pero no sabemos cuáles son las pautas de comportamientos personales que permiten activarla y de qué manera hacerlas progresar.

...Para que la innovación progrese, deben tenerse muy en cuenta los perfiles personales y organizativos de quienes impulsan, deciden o gestionan las iniciativas...

Una de ellas es, sin duda, conocer y actuar sobre los perfiles y competencias personales de cara a la innovación. La formación y, sobre todo, el desarrollo o liberación de capacidades innovadoras en las personas de la organización, son elementos básicos. Pero esta acción no suele ser suficiente. Además de esta acción sobre las personas, tendremos que actuar sobre los estilos de dirección y sobre la cultura organizativa, para que esta sea más propicia a la aceptación y desarrollo constructivo de cambios y nuevas ideas.

### **Un perfil múltiple para el proceso innovador**

Las líneas que siguen proponen una serie de consideraciones sobre ambos aspectos, las personas y las organizaciones, como propuestas a considerar en el mejor conocimiento teórico y práctico de la innovación. Esta solo se desarrolla en un ambiente propicio, individual y colectivo que hay que cuidar y construir constantemente.

En tanto que el factor humano, con sus conductas, es una de las claves del proceso de innovación, es muy importante el análisis de los diferentes perfiles y de sus correspondientes comportamientos claves, en cuanto a la innovación se refiere. En primer lugar, hay que decir que la innovación no puede ser un área de especialización de la empresa, así como existen otras áreas de especialización con carácter funcional como marketing, finanzas y otras. La innovación afecta de una manera mucho más horizontal a las áreas y, en todas ellas, se localizan funciones que tienen influencia e importancia para la innovación.

Así como en el desarrollo de teorías sobre la producción y la organización del trabajo, han tenido un fuerte desarrollo e implantación las ideas de especialización y división del trabajo –a partir de los enunciados de Frederick W. Taylor–, en el área de la innovación no podemos decir lo mismo. Conocemos múltiples factores que inciden de manera positiva o negativa en la innovación, pero no es un área aún suficientemente conocida para establecer prácticas generales y homogéneas para distintas empresas. Por ello, vamos a hacer un análisis desde la óptica de los perfiles personales clave en la innovación en las facetas personal y grupal.

Si definimos las fases generales de un proyecto de innovación, visto como un proceso significativo y repetitivo dentro del marco general de cambio en una organización, podremos explicitar cuáles son los perfiles y funciones más necesarias en cada una de las seis fases del mismo. Estas son:

1. Preproyecto-ideación.
2. Estudio de viabilidad.
3. Iniciación.
4. Ejecución.
5. Evaluación del resultado.
6. Transferencia y extensión.

Estas fases no son puramente secuenciales, sino que se retroalimentan constantemente entre sí, constituyendo bucles que vuelven a retomar fases anteriores, añadiendo algún hallazgo o completando algún área de información o de análisis y, en las más de las veces, presentando un problema nuevo no considerado anteriormente, que hay que resolver. Es una continua carrera de obstáculos que emergen sucesivamente al superar el anterior.

Independientemente de los clientes, que en algunos casos tienen un papel muy destacado en este proceso, por ser a veces los autores materiales de la idea-fuerza de una innovación, se pueden identificar para las etapas citadas unos roles o perfiles de comportamiento característicos, que pueden o no coincidir en las mismas personas. Estos roles son:

- *La generación de ideas.* La idea puede surgir de un proceso de reflexión individual o colectivo, fruto de la presión para resolver un determinado problema. Puede tener relación con aspectos tecnológicos, del producto o del proceso, y puede partir de información y conocimiento del mercado, de las tecnologías, de los procedimientos o de los sistemas.
- *La actividad emprendedora, promocional y empresarial.* Este rol se ocupa de reconocer, materializar, proponer, animar y demostrar la potencial idoneidad de una idea para cubrir un fin u objetivo de interés. Es capaz de transformar la idea en una oportunidad, un sistema o una técnica, para su consideración por otros como importante y para la aprobación de inversiones para conseguirla por parte de la dirección que administra los recursos.
- *La dirección del proyecto.* Este rol, más habitual en otras disciplinas de gestión, se ocupa de impulsar las actividades de ejecución, tras la planificación previa de las diferentes etapas de cada momento del proyecto. Posibilita avanzar, coordinando las personas y las tareas en la realización de las mismas y resolviendo los problemas que surgen sobre el camino.
- *La función de enlace.* Consiste en recoger y canalizar la información sobre oportunidades y cambios en los entornos internos y externos, próximos a la idea y al proyecto de innovación. La actividad de enlace de información puede centrarse en la tecnología, en expertos, en los usuarios, en la fabricación, en el servicio o en el mercado.
- *El patrocinio o apoyo.* Este rol es fundamental en la cobertura de las incidencias, de los puntos de conflicto que todo proyecto de innovación genera.

Aporta la dosis de confianza y el apoyo, protección y defensa del proyecto, incluyendo en ocasiones la dotación extraordinaria de medios al mismo.

Estos roles, muy diferentes y complementarios, tienen que desarrollarse de manera continua, como la carrera de relevos, y con la suficiente sinergia para facilitar el progreso del proceso de innovación. Es frecuente encontrar carencias parciales o totales en el desempeño de estos roles y, en consecuencia, interrupciones o abandonos de las iniciativas innovadoras. Algunas carencias e indecisiones provocan también proyectos sin rumbo que no son detenidos a tiempo, lo cual puede ser peor. Algunos de estos problemas derivados de la disfunción en estos comportamientos son:

- La generación de ideas tiene problemas si la empresa no tiene una actitud positiva hacia el cambio, aspecto que se manifiesta en un bajo nivel de proposiciones abiertas sobre cambios o mejoras en la organización y en la escasa valoración profesional de quien propone o ejerce una crítica constructiva.
- La existencia de conjuntos de ideas sin explotar. Esto es una evidencia de la falta de interés por innovar, lo que se manifiesta por la ausencia de cauces de formalización y de desarrollo en las primeras fases del proceso. Es el caso, muy frecuente por cierto, donde se llegan a identificar innovaciones que no se ponen nunca en marcha. En el comienzo, el proyecto de investigación es bien aceptado, pero su puesta en marcha puede presentar problemas de recursos, indisponibilidad de personas, mayor valoración de otras actividades e imposibilidad de planificación. Los riesgos más importantes en esta fase son la ausencia de unos objetivos concretos y la falta de una figura clara de responsable o director del proyecto, con recursos para avanzar.
- Un problema grave y frecuente es la ausencia de los enlaces suficientes con el mercado, la legislación y la producción. El proyecto nace aislado del entorno desde su comienzo. El desconocimiento del entorno, al que debería ir destinado, provoca su falta de adecuación o inserción futura en la organización y el mercado. Es por ello tan importante desarrollar y disponer pronto de la eficaz actividad de los enlaces, que permanentemente informen, aporten contrastes y valoraciones, y permitan dirigir acertadamente el proyecto.
- La ausencia de patrocinio, a nivel de poder suficiente, hace que los esfuerzos, que tendrían que aplicarse en buscar soluciones, se tengan que enfrentar a la burocracia o gastarse en la resolución de resistencias y problemas laterales. Así se ven ahogados los limitados recursos disponibles, que se desplazan de la solución de problemas comerciales o técnicos, a la realización de tareas administrativas sin valor para la innovación.

La importancia de cada una de estas cinco funciones claves varía en las diferentes fases del proyecto, siendo muy importante ser consciente de todo ello y analizar periódicamente el perfil humano necesario para el proyecto, los roles y las respon-

sabilidades de las personas que los ejercen. También debe tenerse muy en cuenta el impacto que los cambios bruscos en el personal de un proyecto de innovación pueden generar. Es importante saber dotar al proyecto de la adecuada composición en los cinco perfiles anteriormente enumerados. Las características personales son muy diferentes para cada una de las cinco figuras claves en los proyectos de innovación, tema que es de vital importancia en la creación de equipos, en la asignación de recursos humanos a los proyectos de innovación y, especialmente, en la dirección de dichos recursos.

Podemos ir interiorizando dos cosas importantes en relación con nuestro modo de entender la innovación. La primera, y casi aceptada por todos, nos dice que el origen tecnológico de la innovación es solo una manera parcial de entender los procesos de innovación. La segunda es que la innovación no es una carrera de 100 metros, de una persona especial con grandes dotes creativas. Es más bien una larga carrera de relevos donde la complementariedad y los relevos en equipo constituyen la clave del éxito.

## LA INNOVACIÓN REQUIERE UN ESTILO DE DIRECCIÓN

*“La inteligencia camina más que el corazón, pero no va tan lejos”*  
(PROVERBIO CHINO)

Es muy habitual decir que la innovación se produce en un marco cultural propicio y este está conformado por los estilos de dirección. No cabe duda de que la función directiva ejerce un papel significativo en el desarrollo de esta habilidad y capacidad de cualquier empresa para gestionar positivamente los cambios. No se trata tanto de tener una dirección innovadora en sí misma, sino de estimar qué estilos o modelos de dirección crean un espacio más o menos orientado a la innovación.

Puede que muchas veces la presencia o ausencia de procesos innovadores con resultados se deba a la existencia de ciertos estilos de dirección, donde los esquemas de desarrollo o de pasividad de oportunidades sean dominantes. Los modelos de dirección basados en esquemas constructivistas y progresistas son los que mejor impulsan las iniciativas de innovación, tanto en su aparición inicial como en su consolidación.

Las organizaciones de forma natural y a lo largo de su vida adoptan criterios o principios que son imbuidos permanentemente entre sus miembros. Así se construye la cultura, por acumulación de criterios similares en distintos campos de actuación, en busca de una coherencia y estabilidad. Estos criterios son explicitados en los procesos de aprendizaje organizativo respecto a lo que se valora o se rechaza, a lo que se recompensa o se castiga, a los símbolos que encabezan la comunicación y, sobre todo, desde el comportamiento de quienes dirigen, deciden y asignan las responsabilidades y los recursos.

Este conjunto de criterios implícitos, con los que la organización toma sus decisiones, son los estilos de dirección. Estas son reglas colectivas. Son las que determinan los modos de evaluar, medir y tomar decisiones por parte de quienes dirigen grupos de personas de cualquier dimensión. Las formas en las que incide un directivo en las funciones de decisión, apoyo y control, y que tipifican los estilos de dirección, pueden clasificarse de forma bipolar en dos grandes grupos, según predomina el foco de la dirección hacia los resultados o hacia los procesos (véase Tabla 9.1). La realidad nunca es tan extrema, pero por lo general existen rasgos dominantes que hacen predominante uno u otro modelo.

Los enfoques hacia resultados valoran y generan recompensas en las personas más directamente asociadas con los aspectos financieros y de ahorros de costes, mientras que los orientados a los procesos lo hacen a través de dar una mayor importancia a los conocimientos, los servicios, los esfuerzos y la innovación. No quiere esto decir que las organizaciones de este segundo grupo olviden el resultado, sino que se centran en factores causales de los propios resultados. Podríamos decir que gestionan más “aguas arriba”, dominando la vinculación de factores menos tangibles con los resultados finales. Esta segunda modalidad de estilo de dirección se corresponde con un modelo de organización más próximo al que posibilita un mejor desarrollo de la innovación.



**Tabla 9.1.** Diferencias entre la dirección focalizada en los resultados y en los procesos.

Dirección centrada en los resultados	Dirección centrada en los procesos
<p>Se preocupa por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar a la persona que cometió el error.</li> <li>▶ Delimitar responsabilidades.</li> <li>▶ Inculcar el cumplimiento de las órdenes de los superiores.</li> <li>▶ Proporcionar objetivos numéricos de producción y resultados.</li> <li>▶ Premiar realizaciones personales.</li> <li>▶ Observar los niveles organizativos.</li> <li>▶ Dar órdenes.</li> <li>▶ Reclamar a cada quien que haga bien su trabajo.</li> </ul>	<p>Se preocupa por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identificar en qué está el error.</li> <li>▶ Estudiar el proceso para prevenir el defecto.</li> <li>▶ Inculcar el cumplimiento de las exigencias de los clientes.</li> <li>▶ Proporcionar rutas a seguir para lograr la calidad y la innovación incremental.</li> <li>▶ Premiar realizaciones de grupo.</li> <li>▶ Eliminar barreras entre personas y grupos.</li> <li>▶ Establecer procedimientos.</li> <li>▶ Proporcionar la asistencia necesaria para que cada quien haga bien su trabajo.</li> </ul>

Puede considerarse que una empresa es innovadora cuando su estructura organizativa reconoce y formaliza los roles, procesos, recompensas y prácticas orientadas a desarrollar su capacidad creativa para promover el cambio. Este se manifiesta introduciendo, con anticipación ajustada, nuevos productos y/o procesos en el mercado y haciendo frente, rápida y eficazmente, a las amenazas del entorno.

Podemos afirmar que las empresas innovadoras se alejan en su concepción organizativa de los modelos tayloristas de la organización productiva, adoptando y aumentando características organizativas propias, tales como la descentralización de la decisión, la reducción de niveles jerárquicos, el despliegue de la comunicación y la capacidad de aprendizaje, todos ellos elementos de una cultura organizativa más abierta y flexible.

### Estilos de dirección para la innovación

Además de los perfiles personales de cada uno de los directivos y de los empleados inmersos en un proyecto de cambio, la organización como conjunto incide en favorecer o penalizar la innovación. El funcionamiento global de la organización, y lo que llamamos cultura organizativa, tiene una gran importancia en el progreso de la innovación. Existen algunas características que se repiten en las organizaciones innovadoras y que inciden positivamente en la capacidad de innovación de las mismas, y sobre ello vamos a tratar de profundizar.

Los modelos organizativos próximos a lo burocrático no presentan un buen comportamiento frente a la innovación. Por el contrario, aplicar cambios organizativos que buscan una reducción de niveles jerárquicos permite una mayor rapidez de respuesta a los problemas cercanos y, en definitiva, una situación organizativa más flexible que facilita la innovación. En este sentido, la descentralización de la toma de decisión favorece los flujos de información de valor para que los cambios sean cer-

canos al problema. Esta mayor delegación de poder hacia niveles más bajos para la autoorganización requiere mayores competencias personales y hace que las decisiones estén mejor informadas y más cercanas a los implicados en su propia ejecución.

...Los modelos organizativos próximos a lo burocrático no presentan un buen comportamiento frente a la innovación...

La existencia de recursos para la innovación es otro aspecto siempre citado como una carencia fundamental. Seguramente se valora en exceso este factor, ya que siempre se ha de operar en una situación de escasez de los mismos. La abundancia de recursos contiene en sí misma un mayor peligro de no discriminar lo relevante, a pesar de la buena gestión del conjunto. En este sentido, hay que decir que la disponibilidad de buenos medios técnicos es imprescindible, pero no suficiente, para incentivar la innovación. Hay que asegurar la existencia simultánea de un conjunto de conocimientos y competencias profesionales complementarias y debidamente estructuradas. Sin una organización que asegure los métodos óptimos de explotar de forma organizada los recursos técnicos y de conocimiento de las diferentes facetas de lo nuevo, la innovación está muerta. Por lo general, la carencia de medios y conocimientos técnicos puede resolverse con más facilidad que las ausencias de buenas capacidades personales y organizativas.

Un rasgo muy significativo que acompaña a la cultura organizativa de la innovación es la polivalencia. El sentido de la polivalencia en el trabajo, modelo que tomó gran arraigo en la industria japonesa en los inicios de la calidad industrial, abunda en las ventajas directas e indirectas que tal situación produce de cara a la innovación. Estas son:

...Un rasgo muy significativo que acompaña a la cultura organizativa de la innovación es la polivalencia...

- *Enriquecimiento del trabajo.* El trabajo adquiere mayor valor y se enriquece al ampliar las funciones del mismo, no restringiéndose solo a la operación, sino que se extiende al control, a la calidad, al mantenimiento y a la mejora.
- *Ampliación del trabajo.* El perfil de conocimientos sobre el trabajo en su conjunto se amplía, de forma que se crea una mayor flexibilidad organizativa y de aportación de iniciativas. Se es más consciente del trabajo en su conjunto y, sobre todo, de la incidencia en él de los aportes de los demás.
- *Rotación de tareas.* El cambio periódico de actividad es un incentivo a la ampliación de conocimiento y a la capacidad de mejora, reduciendo la monotonía y aumentando la visión de los problemas y oportunidades de los distintos tipos de trabajos.
- *Mayor estímulo* para el trabajador por las nuevas tareas que desempeña y que se extienden alrededor de su área de influencia, siendo por ello fáciles de aprender.

- *Mejora de la comunicación horizontal* entre diferentes unidades de la empresa, al comprender mejor los procesos y sus problemas.
- *Permite un mejor conocimiento y evaluación* del potencial de desarrollo de los empleados, ya que pueden expresar competencias no visibles.
- *Se dota a los empleados de una visión global* del proceso con las ventajas que repercuten en la solución de problemas y en la introducción de mejoras.

Otra característica muy notoria de las organizaciones innovadoras es su enfoque hacia la formación. En estas, la formación, además de su dimensión práctica y operativa tiene un enfoque más holístico y menos orientado a lo concreto de la tarea. Este enfoque posibilita formar empleados con capacidades de resolver problemas originados por nuevas situaciones. El perfil de la formación se desplaza de entrenar a educar, aumentando así las destrezas de los empleados no solo hacia el “cómo” del oficio, sino y sobre todo en el “porqué”, “para quién” y “para qué”. Este enfoque de la capacitación extendida y la necesidad continua de desarrollar nuevos oficios, con un alto grado de complejidad técnica, elevan las barreras competitivas regionales de las empresas a nivel de competencia internacional.

...El perfil de la formación se desplaza de entrenar a educar, aumentando así las destrezas de los empleados no solo hacia el “cómo” del oficio, sino y sobre todo en el “porqué”, “para quién” y “para qué”...

Esta visión de la formación, extendida como una actividad más horizontal, va también unida, sin duda, a la flexibilización de la comunicación y, sobre todo, a la apertura hacia el exterior. Esto constituye una característica fundamental de las organizaciones innovadoras. Un sistema de comunicaciones abierto favorece el intercambio de conocimientos y, con ellos, la estructuración de ideas o proyectos que pueden encajar con la estrategia diseñada por la empresa.

Solo el conocimiento de la estrategia, combinado con un espacio de formación amplio y con buenos cauces de información cualitativa interna y externa, pueden incrementar el número de oportunidades de encontrar iniciativas de valor para la empresa. Por eso es tan importante fluir la información cualitativa de forma intensa hacia el resto de la organización, tanto de manera horizontal como vertical, haciendo aumentar el nivel de confianza y de motivación, situaciones de las que surgen las energías para la creatividad y el ejercicio de la innovación.

...Solo el conocimiento de la estrategia, combinado con un espacio de formación amplio y con buenos cauces de información cualitativa interna y externa, pueden incrementar el número de oportunidades de encontrar iniciativas de valor para la empresa...

Otro aspecto relevante en la aparición de iniciativas de innovación es la proximidad física de las personas de distintas funciones o disciplinas. La proximidad física en la comunicación entre personas completa la comunicación operativa a través de las telecomunicaciones. En la comunicación, como en la gestión, hay niveles desde la comunicación estratégica donde se fomentan actitudes y alimentan deseos, hasta la comunicación operativa de intercambios predeterminados de información. En el intermedio está la comunicación táctica o de carácter renovador e innovador. Esta última posibilita una relación muy directa en la capacidad de combinar e intercambiar ideas. Hace unos años, la distancia física entre puestos de trabajo en la oficina, al superar unas distancias mínimas, suponía una disminución radical de los intercambios de información. Estas consideraciones sobre la comunicación táctica y su intensidad son muy importantes para el desarrollo de iniciativas de cambio e innovación.

Aun cuando existen muchos medios de comunicación remota, los objetivos de la comunicación personal tienen mucho que ver con la estrategia de ubicaciones geográficas, pautas de encuentros y actividades operativas conjuntas de las distintas unidades de trabajo. Estas sirven para fomentar el intercambio de ideas a través de la proximidad colaborativa. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones electrónicas permiten dar cauce a nuevas necesidades de información y comunicación que son, cada vez más, requisitos básicos del progreso en estos modelos organizativos en busca de mayor potencial innovador.

Los niveles estratégicos y tácticos de la comunicación requieren una adecuada combinación de canales de comunicación donde la versión cara a cara tiene un protagonismo relevante. El entorno abierto de relaciones múltiples internas y externas es muy importante, así como el cultivo de las relaciones sociales, para fomentar las interacciones personales en áreas operativas, técnicas y comerciales.

## **Valores y visión compartida**

Siguiendo con las características propias de las organizaciones que innovan, hay que citar también la existencia de una visión compartida sobre la innovación y su significado. En las organizaciones que fomentan la innovación, esta no se asigna a un departamento aislado o segregado, como el de Investigación y Desarrollo. El concepto de innovación se extiende por toda la empresa y todas las unidades están, más o menos, directamente implicadas con la mejora de los productos y de los procesos en los que intervienen.

La búsqueda de un espíritu de colaboración, motivación y responsabilidad por el cambio, debe evitar el peligro de su polarización hacia los técnicos o directivos en exclusiva. Esta errónea concentración de la visión de la innovación en unos pocos, lleva a que se pierdan la motivación, el interés y finalmente los resultados.

De entre los valores significativos que acompañan a esta visión y que destacan en las organizaciones innovadoras, encontramos el de la tolerancia al fracaso. A la ac-

ción con riesgo le siguen éxitos, pero sobre todo fracasos, y estos no deben penalizar las voluntades de quienes representan las iniciativas que no tuvieron éxito. Por tanto, una posición que acepte la pérdida de recursos por fracasos habituales es tan necesaria como la motivación colectiva por el éxito y su explotación cuando llegan. Y esto lo deben vivir las personas, tanto sean o no los ejecutores directos de la iniciativa.

...A la acción con riesgo le siguen éxitos, pero sobre todo fracasos, y estos no deben penalizar las voluntades de quienes representan las iniciativas que no tuvieron éxito...

La posición de incentivar la creatividad e implantar un sistema de ensayo prueba-error, debe complementarse con un modelo eficaz de gestión de la innovación. Este se ocupa de discriminar positivamente entre alternativas y de que se apliquen las directrices de las orientaciones estratégicas a las nuevas ideas. También se ocupa de optimizar los recursos de acuerdo a una mayor sinergia de iniciativas y proyectos. Esta gestión de la innovación va también acompañada de una mayor distribución de poder en la aplicación de los recursos propios, de los que cada persona o equipo disponen para innovar. Debe existir una suficiente autonomía y capacidad de empleo y justificación de los recursos de la innovación en acciones de mejora y un aprendizaje de esta disciplina, a cada nivel.

Bajo este esquema organizativo de mayor libertad se debe fomentar también un claro propósito de autocontrol del personal, basado en la administración rigurosa de los recursos y en la autopercepción del valor de lo que se hace. Estos criterios se verán reforzados con el reconocimiento de los demás y la visibilidad práctica de los avances realizados a lo largo del tiempo.

Para lograr este nivel de motivación y autocontrol interno en la empresa se debe dar mucha importancia a los procesos de selección, de retención y de promoción de los empleados. Asimismo, se debe velar por potenciar los equipos más apropiados y, en estos procesos de evaluación, se deben valorar fundamentalmente aquellas actitudes personales propiciadoras de la innovación, que estén bien complementadas con conocimientos técnicos adecuados al desarrollo profesional.

Hay que hacer, sin duda, una referencia obligada en estos modelos organizativos a la cuestión de los equipos. La reingeniería de procesos ha sentado las bases metodológicas para una organización con base a equipos multifuncionales basados en la responsabilidad global de los procesos. Pero al margen de esta visión de un nuevo esquema de organización, el término “equipo” representa, de cara a la innovación, un valor cultural organizativo de primer orden y de muy difícil formalización.

Se trata de superar el concepto de grupo para llegar a equipo, como un conjunto de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un proceso común, con objetivos comunes de resultados y con un enfoque compartido, de todo lo cual se sienten conjuntamente responsables. Este sentido de equipo es un principio que rodea el modelo de organización constructivista donde el valor de la capacidad

de las personas y su complementariedad acompaña el descubrir soluciones o problemas, y el innovar asociativamente.

El paso de una cultura de orientación más burocrática a otra más orgánica por equipos que incluya estos atributos no es rápido ni fácil, por lo que supone el esfuerzo de aprender a situarse en nuevas circunstancias, y por la necesaria dedicación de tiempo a la formación y a la mejora personal. Otros modelos en los que puedan destacar más los valores del individualismo, la agresividad, el colectivismo o la pasividad tienen características intrínsecas que se oponen a muchos de los factores citados como facilitadores de la innovación.

Cualquier evaluación organizativa de la innovación en una organización pasa previamente por una revisión de los modelos culturales y de diseño organizativo. En algunos casos, la innovación no puede arraigar y, en otros, se requerirán cambios previos en la organización, sus estructuras y personas, para desarrollar una cultura suficientemente propicia a la misma.



## LOS ESFUERZOS QUE NO SIRVEN PARA NADA

*“Saber ser ignorante a su tiempo es la mayor prudencia”*

(DIEGO DE SAAVEDRA FAJARDO)

Cuando algo se pone de moda, corremos el peligro de las exageraciones en su uso y de intentar reformular todo lo que hasta ahora conocemos alrededor de lo nuevo que acaba de llegar. Esto nos pasó con la calidad, y puede que ahora nos pase con la innovación y con la creatividad, y después de unos años con el significado de lo que es valor. Aunque puede parecer que lo creativo, lo innovador y lo nuevo son lo único valioso y lo que nos conducirá al éxito, no debemos exagerar estas afirmaciones. Lo que no tiene seguramente caducidad es el uso extendido e inteligente del conocimiento y muchas veces, la mayoría, este ya existe y está –por desgracia– a falta de su aplicación.

Parece que es tan sensato aplicar lo que se sabe, como investigar, averiguar y aprender cosas nuevas y útiles. Pero no es fácil diferenciar lo que es dedicarse a una u otra cosa. A veces tenemos tareas muy formalizadas o estándar que no se cuestionan y otras, muy abiertas, que nos requieren criterio y diseño para ser resueltas en términos de buena calidad y eficiencia en los recursos. La forma en la que cada persona entiende cuál es su labor y la mejor forma de llevarla adelante no es nada uniforme. Por poner un ejemplo, pensemos en la actividad comercial. Para algunos empleados es una actividad cargada de subjetividad, libertad y creatividad. Para otros es cuestión de disciplina, método y buena segmentación del mercado, basada en importantes ayudas tecnológicas para acceder a información y responder con velocidad. Pero para los clientes, que es lo que realmente importa, la relación comercial es una fuente de ventajas o inconvenientes técnicos, de servicio, económicos y de relación sobre oportunidades, que le hacen discriminar a los proveedores que elige en las decisiones que toma cada día.

Para que la visión de la actividad empresarial se oriente al cliente y, a su vez, la empresa proveedora tenga una viabilidad económica en la que desarrollarse, han de convivir y sincronizarse permanentemente los esquemas, teóricamente contrapuestos, de:



- Libertad
- Creatividad
- Subjetividad
- Incertidumbre
- Conocimiento personal
- Disciplina
- Sistemática
- Medida
- Control
- Saber compartido

Cuando estas dos columnas y las personas y actividades que las representan se enfrentan sistemáticamente, estamos ante los esfuerzos que no sirven para nada. Esto ocurre cuando lo que ya se sabe (información) o se sabe hacer (conocimiento) no se aprovechan por quien ya lo sabe, ni tampoco por otros que están próximos a él. De esta manera, la energía que consumimos en lo que hacemos se agota una y otra vez con pobres resultados. Se redescubre lo ya descubierto, se cometen los mismos errores, no se aprende de uno mismo ni de otros, y la sensación de ineficacia nos desborda. Es el síndrome de “no tengo tiempo”, porque confundimos el resultado con la actividad que lo produce, independientemente de su eficacia. Crecer en la eficacia o en el *output* no debe suponer crecer en la misma medida en el esfuerzo o en el *input* que aplicamos. Esto es la esencia de la productividad personal.

...Crecer en la eficacia o en el *output* no debe suponer crecer en la misma medida en el esfuerzo o en el *input* que aplicamos. Esto es la esencia de la productividad personal...

Cuando las dos columnas son compañeros inseparables, se produce una sinergia que multiplica los resultados sin necesidad de crecer proporcionalmente en los *inputs*. Lo que ocurre es que solo si nos empeñamos en simplificar, modelizando en lo posible lo que ya sabemos hacer, bien para nosotros mismos u otros, evitaremos encontrarnos en un atasco sin precedentes. Y modelizar supone crear sistemas, métodos, herramientas, estándares..., que nos garanticen la facilidad de comunicación a otros de lo que se sabe, y con ello una reducción de costes.

Se trata de invertir en sistemas para poder hacer más con un menor esfuerzo. Lo ya sistematizado es la plataforma sobre la que construir los nuevos ejercicios que nos impone la creatividad, subiendo el valor de lo que hacemos. Pero lo sistemático no es eterno, es un modo de hacer que se repite, mientras sea eficaz y apropiado al problema a resolver. Estos cambian y también deben cambiar los sistemas que los acompañan. Solo esta estrecha colaboración entre sistema y creatividad hace posible la innovación permanente.

...Lo ya sistematizado es la plataforma sobre la que construir los nuevos ejercicios que nos impone la creatividad, subiendo el valor de lo que hacemos...

Lo realmente crítico es saber hasta dónde llega lo sistemático y dónde comienza la creatividad. La sistemática a ultranza ahoga la diversidad, la singularidad, y destruye la relación entre personas. En lo comercial y siguiendo el ejemplo citado, la visión sistemática nos llevaría a decir que todos los clientes con características externas iguales (sector, tamaño, n° empleados...) son iguales. Pero lo contrario es también otra afirmación errónea. Si admitimos que, como todos los clientes son tan distintos, no hay nada que se pueda sistematizar en el despliegue de las relaciones con estos, llegamos a la conclusión de que no hay nada que aprender de unos clientes para aplicarlo a otros. Cada uno debería ser gestionado de manera singular. Ambas afirmaciones son falsas, pero no contradictorias.

Los esfuerzos que no sirven para nada son los que se ejecutan en los extremos de este recorrido. Por una parte, hacer de lo cotidiano algo diferente que inventamos cada día, viviendo de la improvisación y de la angustia de no llegar a nada, porque casi todo parte de cero. Esto es un esfuerzo que no vale para nada. Y también lo es intentar encuadrar todo, medirlo con obsesión, no salirse de las reglas y esperar a que los sistemas nos conduzcan por los caminos acertados. Ser creativo donde no hace falta y ser sistemático donde lo único posible es la creatividad, son dos errores que nos conducen a esforzarnos y gastar recursos que no van a dar ningún fruto. El saber dónde está el punto de equilibrio y la práctica de cómo conectar ambos mundos es un buen comienzo para acertar y comprender cómo es la convivencia entre los sistemas y la creatividad personal.

No es fácil acertar, y menos a la primera, sobre cuál es el intervalo a recorrer en cada caso. Cuál es el punto adecuado donde los sistemas contribuyen con su solidez a evitar esfuerzos y donde, a su vez, no impidan la necesaria flexibilidad para permitir superarlos, a favor de los objetivos finales que a veces ellos mismos dejan de cumplir. Es el sentido común el que, como siempre, nos debe permitir distinguir los límites entre lo sistemático y lo creativo. Aquí podríamos enumerar algunas consideraciones:

...Es el sentido común el que, como siempre, nos debe permitir distinguir los límites entre lo sistemático y lo creativo...

- El sistema no puede poner por delante los intereses internos o de la organización frente a los externos de los clientes. El sistema establecido no puede ser una defensa frente a la incapacidad de resolver un problema que requiere decisiones especiales o personalizadas.
- Cuando un sistema incumple sistemáticamente los objetivos establecidos, debe ser retirado. Ante cambios de estrategia o en la incorporación de los nuevos conceptos, los sistemas vigentes pueden ser un obstáculo insalvable. Se precisa destruirlos y volver a construirlos, tras la praxis de nuevos modos de hacer, resultado de los cambios ya asegurados.
- La creatividad se complementa bien con los sistemas cuando estos asumen principalmente las actividades repetitivas, normalizadas y de menor valor,

reservando a la persona y a su capacidad las tareas creativas y de mayor valor para el cliente.

- Para compartir lo sistemático hace falta disponer de códigos de información y significados colectivos. Se pueden compartir datos, lo cual no aporta mucho, pero compartir informaciones y conocimiento requiere un buen entendimiento interpersonal de conceptos y prioridades de actuación en los problemas y una buena identificación de nuevas situaciones que nos ofrezcan alguna oportunidad.
- Para enriquecer lo sistemático, desde la aportación creativa de los individuos tiene que existir un espacio de confianza y aprendizaje colectivo. La consolidación de experiencias individuales en sistemas compartidos que los acumulan para su uso por otros, es el gran reto en la creación y el desarrollo de los sistemas formales de conocimiento.
- Todo individuo debe ser capaz de destruir su propio trabajo repetitivo. Si no se dispone de herramientas y competencias para ello, la dificultad de progresar a nivel de individuo o de equipo para liberar tiempo va a ser creciente y la saturación de trabajo sin valor hará inviable el progreso y la competitividad. Es preciso dotarse de capacitación y de tecnología para ello.

Las organizaciones y las personas que avanzan de forma continua saben manejar simultáneamente estos dos términos, sistema y creatividad, tradicionalmente distantes. Hay que reducir la fortaleza de lo racional y binario, para saber entender que los opuestos, sistemas y creatividad, no son alternativas sino complementos, y que los recorridos entre uno y otro son zonas amplias en las que se toman las decisiones más acertadas para desarrollar el futuro.

La posición de partida, en este desequilibrio habitual entre lo sistemático y lo creativo, es distinta y depende de la fase de evolución y cambio en la que se encuentre una organización. Podríamos imaginar la evolución hacia la competitividad sostenida de una empresa como un flujo donde lo creativo se consolida en los sistemas y estos van perdiendo contenidos en la medida en que se hacen obsoletos con el paso del tiempo. En una organización que progresa hay cosas que se dejan de hacer de manera explícita y acertada.

La afluencia continua de nuevos problemas es la que desata la creatividad que se construye sobre sistemas muy eficaces, buscando cómo liberarse en ellos de alguna de sus limitaciones, poniendo siempre en cuestión su validez como instrumentos inamovibles. La innovación nos requiere chequear, cada vez más, la idoneidad de los sistemas frente a la nueva realidad, y dedicar más esfuerzos a su revisión y adaptación continua, dejando grados de libertad suficientes a la acción personal, creativa y apropiada a cada circunstancia.

## LA INNOVACIÓN COMO COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO

*“Un discípulo a quien jamás se pide nada que no pueda hacer,  
nunca hace todo lo que puede”*

(JOHN STUART MILL)

Cuando en una conversación acerca de la situación de la innovación en una empresa nos preguntamos sobre las razones últimas de su escaso desarrollo, llegamos siempre al mismo punto. Decimos que no existe una cultura innovadora. Lo que viene a decir que estamos en el mismo punto de partida en el que se inició el debate. El término cultura es una expresión muy general que está asociada a los símbolos y comportamientos observables en cualquier colectivo humano.

Es evidente que el término “cultura innovadora” es un concepto poco definido. Aquí lo vamos a caracterizar a través de sus resultados visibles, por una serie de comportamientos y, en particular, por la relación entre los comportamientos individuales y los colectivos con respecto a los procesos de cambio. Podemos referirnos a tres aspectos de esta relación entre los comportamientos personales y colectivos a lo largo del proceso de inserción de los cambios en las organizaciones:

- El origen e incubación de las iniciativas de cambio.
- Los perfiles personales frente al cambio.
- La simetría de los comportamientos en la relación interpersonal.

En relación con el primer aspecto, cabe mencionar que existen muy diversos grados de participación a la hora de definir y especificar cuál es el motivo del cambio y cuál es el mecanismo que determina su diseño. Sabemos que los distintos grados de participación en determinar los objetivos, la forma de abordarlos, la asignación de tareas y la implicación en los éxitos y fracasos, determinan la vinculación personal a los mismos. Las imposiciones de cambios solo funcionan cuando son pequeños y no se enfrentan a la resistencia personal frente a grandes transformaciones impuestas desde fuera. Solo la motivación intrínseca es capaz de aportar energía a cambios muy importantes, a excepción de situaciones de crisis de alto riesgo para las personas o su futuro, que mueven obviamente a las acciones más imprevisibles.

La incubación de los cambios debe tener como cimientos las valoraciones emocionales de quienes van a asumir los esfuerzos de cambiar y arriesgarse en lo que no conocen. No son los argumentos lógicos los que crean la energía para cambiar, y en esto de la innovación mucho más, porque la lógica no puede demostrar nada de lo que no existe. No hay pruebas ni datos que certifiquen la bondad de lo nuevo e inexistente. Supone un riesgo, una creencia en lo nuevo y un ejercicio de algo inédito para hacerlo posible y real. El resultado siempre depende más del ejercicio persistente para conseguirlo que de la viabilidad teórica de la idea original.

...La incubación de los cambios debe tener como cimientos las valoraciones emocionales de quienes van a asumir los esfuerzos de cambiar y arriesgarse en lo que no conocen...

El segundo aspecto a tener en cuenta, al analizar el comportamiento innovador de las personas es la diversidad de personalidades que podemos encontrar en un colectivo acerca de su posición frente a lo nuevo. Existen ocho rasgos personales y tres dimensiones (véase Tabla 10.1) que determinan el gusto por lo novedoso, la afiliación con el pasado y una preocupación sobre los aspectos globales y abiertos o específicos y cerrados. Estos rasgos son los que nos impulsan a valorar lo nuevo en categorías que van desde el deseo entusiasta al rechazo, e incluso hasta la repulsa sistemática.

**Tabla 10.1.** Perfiles individuales frente al cambio.

Ambiente preferente		Visión pasado	Visión futuro
		<i>Conservador</i>	<i>Innovador</i>
<i>Individual</i>	<i>Local</i>	Inmovilista	Especialista
	<i>Global</i>	Involucionista	Idealista
<i>Social</i>	<i>Local</i>	Costumbrista	Progresista
	<i>Global</i>	Tradicionalista	Aperturista

Existen tres dimensiones en el comportamiento individual frente al cambio. La primera es la visión temporal, en la que nos sentimos cómodos, y es la que nos estimula hacia lo tradicional en aras de la seguridad o hacia lo nuevo porque valoramos mucho las expectativas y sus posibilidades. La segunda es nuestra posición en la forma en la que observamos lo que nos ocurre y de qué manera nos movilizamos por los logros propios o conectamos nuestra intención con los objetivos de los colectivos próximos. Es, por tanto, el individualismo frente a la visión colectiva de la realidad lo que determina nuestras respuestas al cambio. Y, por último, nuestra visión, llamémosla geográfica, de las cosas. El alcance local o global de nuestras formas de abordar los problemas, con una visión específica y cerrada a lo singular o con un alcance más universal y de impacto más amplio.

En estos tres ejes que son lo temporal, lo colectivo y lo geográfico, encontramos los ocho perfiles personales frente al comportamiento innovador. Todos ellos son necesarios para hacer viables los avances posibles y convertirlos en nuevas realidades. Lo importante es conocer que tales perfiles existen y emplearlos con sus capacidades y aportaciones al éxito final. Como siempre, los excesos o defectos en cualquiera de estos perfiles suponen un problema grave para abordar la innovación.

Por último, vamos a comentar una cuestión interesante en el proceso de innovación, como es el fenómeno de las simetrías o inducciones en los comportamientos

entre los que dirigen y los que son dirigidos. Y por inducción, no queremos decir identidad de comportamientos, sino un equilibrio que permite la correcta convivencia de posiciones compatibles en la convivencia de comportamientos de quienes dirigen y son dirigidos. Los distintos comportamientos de los individuos de una organización determinan, con sus interacciones, la dinámica positiva o negativa hacia los cambios. Como todos sabemos, el comportamiento innovador requiere de grados importantes de iniciativa y de compromiso, para que lo nuevo progrese y se instale, y por tanto, hay marcos de comportamiento empresarial que son de inicio opuestos al desarrollo de la innovación.

De los cuatro modelos de relación que se indican (véase Tabla 10.2), dos (desarrollo y confianza) presentan rasgos positivos para el comportamiento innovador, y otros dos, que operan en sentido contrario a la innovación (logro y obediencia), provocan el inmovilismo.

**Tabla 10.2.** Innovación y simetría de comportamientos. Dirección-dirigido.

Cómo se comporta quien dirige	Modelo relación	Cómo se comporta quien es dirigido
Transparencia intenciones	Confianza <sup>+</sup>	Compromiso
Exigencia resultados	Logro <sup>*</sup>	Individualismo
Libertad y responsabilidad	Desarrollo <sup>++</sup>	Iniciativa
Poder - autoritarismo	Obediencia <sup>**</sup>	Retirada emocional

<sup>+</sup> Positivo    <sup>++</sup> Muy positivo    <sup>\*</sup> Negativo    <sup>\*\*</sup> Muy Negativo

Si tomamos como ejemplo el modelo de relación obediencia, el comportamiento personal más abundante que encontraremos entre los que son dirigidos es el de la “retirada emocional”. La respuesta será sí –y un pero interno no visible– a cualquier demanda que se reciba desde una posición superior, sin siquiera contrastarla con la finalidad de la misma. Se percibirá, sobre todo, un clima de apatía como manifestación de un descontento que no se expresa para hacer lo menos posible, al mismo tiempo que se cumple con lo que estrictamente se pide. En esta dinámica, quien dirige no tiene otra opción que exigir más para obtener más, mientras el descontento fruto de un conjunto acumulado de decepciones no deja de enquistarse.

Cuando el modelo de cultura dominante es el logro, la gestión y modos de decisión se orientan a los resultados y, en muchas ocasiones, se concentran en lo inmediato. El conseguir es la meta y los medios se subordinan en exceso, pudiendo darse situaciones donde el corto condena al medio y largo plazo. El ambiente es muy competitivo y se favorece poco el trabajo con otros y por otros.

Un modo de relación basado en la confianza supone que existen intercambios de relaciones de alta calidad y transparencia. El trabajo se desempeña en un espacio de calidad relacional, pero esto no garantiza un alto compromiso. Es un modelo muy

positivo al que hay que insertar algunos ingredientes retadores y de cambios más radicales e innovadores.

Por último, el modelo de desarrollo incorpora dos aspectos que lo potencian, como son el atrevimiento y la confianza, con lo que se hace posible la evolución deseada. Son organizaciones que tienen las tres V de la *visión*, la *velocidad* y el *valor*, sin perder las tres C del *conocimiento*, la *confianza* y el *coraje*. Todos estos atributos residen en las personas y se trasladan a la organización cuando existe una masa crítica de las mismas que las transforma en cultura.

Esta simetría o efecto acción-reacción entre quien dirige y quien es dirigido, ocurre con cualquiera de los modelos que representan sistemas de relación estables en los comportamientos frente a la innovación. Solo en dos de ellos, el modelo de confianza y el modelo de desarrollo de personas es posible encontrar un estilo y ambiente propicio para la innovación. Los otros dos modos de interacción de comportamientos se alejan progresivamente de la posibilidad de que la innovación, como comportamiento social, prenda y dé resultados.

En resumen, deberíamos tener siempre muy en cuenta que cuando se trata de potenciar la capacidad de innovación de una organización hay que considerar, en primer lugar, el marco de relaciones en los modelos de comportamientos individuales y colectivos de la misma. Solo en ciertas condiciones es posible que el impulso hacia la innovación sea eficaz. Si no es así, y no se dispone de las requeridas condiciones previas, será preciso emprender cambios en quienes dirigen y en los modelos de decisión e intervención en la gestión global de la empresa, antes de intentar emprender cambios importantes.

## LA MOTIVACIÓN PARA LA INNOVACIÓN

*“No hay oscuridad; solo ignorancia”*  
(WILLIAM SHAKESPEARE)

Son muchas las teorías que, a lo largo del pasado siglo XX, se han ocupado de estudiar la conducta y los distintos mecanismos que explican los activadores del comportamiento. Entre ellos podemos encontrar desde modelos más primitivos, que pretenden explicar la motivación sobre el conductismo aplicado a las necesidades biológicas y sociales, que son atendidas en orden de importancia como en otras especies de animales sociales, hasta otros más complejos basados en el componente emocional, en el desarrollo cognitivo y en la vinculación de la persona con valores superiores. Unos y otros, todos complementarios, nos aportan la explicación sobre el comportamiento y el despliegue de las conductas a partir de cada situación en la que nos vemos necesitados de actuar.

Para abordar el tema que nos ocupa, el comportamiento innovador y sus causas, necesitaremos aclarar dos cuestiones. La primera se refiere al tipo de conducta que caracteriza el comportamiento innovador y la segunda, consecuencia de la primera, al contexto en el que tal conducta tiene mayores probabilidades de ser observada. Sin duda, debemos saber más sobre el tipo de conducta que representa la acción innovadora, para después extraer algunas consecuencias sobre cómo es posible potenciar los desencadenantes de tales conductas o cómo actuar para no degradar tal capacidad, llegando en algunos casos a exterminarla. La acción innovadora se caracteriza, en términos generales, por:

- Siempre existe un riesgo, de medio a alto, de fracaso. Lo normal es que nueve de cada diez iniciativas no concluyan con éxito. Nunca existe suficiente seguridad de éxito en un solo intento.
- La aceptación social de lo nuevo sucumbe habitualmente con la continuidad y la seguridad que aporta lo ya establecido. La comodidad y la deseada ausencia de problemas inhiben el comportamiento innovador.
- La innovación requiere persistencia en la acción para superar los obstáculos siempre cambiantes, y reintentar el logro reformulando, una y otra vez, el camino para lograrlo.

Podemos decir, en resumen, que requiere aceptación del riesgo, capacidad de optar por lo no aceptado y una dosis alta de persistencia.

Si nos fijamos en cómo se interpretan estas condiciones, desde las diferentes teorías de la conducta, veremos que todas nos confirman que este comportamiento será siempre minoritario a escala porcentual y, en la mayoría de los casos será un comportamiento colectivo detestable. La estabilidad, seguridad y permanencia de lo establecido son los comportamientos dominantes que permiten convivir y compartir



recursos entre los colectivos sociales. Solo si las condiciones de ambiente son más hostiles o duras es posible que se aumente la motivación hacia este comportamiento que incentive la conducta innovadora.

Estas condiciones generalizadas, de incertidumbre o de mayor sensibilidad a los problemas, son las que favorecen especialmente a quienes tienen unos rasgos emocionales y cognitivos propensos a la conducta innovadora. Solo si existen unas determinadas circunstancias de contexto, ocurrirá que los potencialmente innovadores desplieguen su acción de progreso hacia el cambio y actúen a continuación sobre otros. Las condiciones de ambiente en las que el comportamiento innovador se manifiesta en aquéllos que lo poseen con más intensidad son:

...Solo si existen unas determinadas circunstancias de contexto ocurrirá que los potencialmente innovadores desplieguen su acción de progreso hacia el cambio y actúen a continuación sobre otros...

- Mayor atractivo personal hacia lo nuevo, como espacio de promoción social. El interés por lo nuevo es manifiesto y prioritario sobre lo anterior establecido. El desinterés por lo pasado es creciente.
- Menor significado social del error, como signo estigmatizante de la capacidad personal. El aprendizaje incluye la equivocación y se admite que se aprende intentándolo y repitiendo. El miedo al ridículo es menos agudizado en la educación.
- Consciencia colectiva de la existencia de carencias, distancias, retos o barreras a superar, si se sale del estado de confort, conformismo y sumisión, en busca de nuevas situaciones.
- Necesidad de ideales y convicciones superiores que permitan orientar la imaginación hacia un proyecto nuevo, y que provean de energía colectiva para la acción y de persistencia para lograr un objetivo.

Este espacio social de relaciones y, sobre todo de valores, determina, a escala de una organización empresarial y de una región, el comportamiento innovador. La conducta innovadora lo es de cada persona y, por simbiosis, en los colectivos humanos de siguiente dimensión, que necesitan una alta colaboración para avanzar en sociedades complejas. El despliegue del comportamiento innovador –también llamado espíritu emprendedor en el campo empresarial– requiere modificar estas condiciones de ambiente en la dirección indicada en las líneas anteriores. En espacios de bienestar sostenido, estas condiciones se construyen muy lentamente. Al contrario, los espacios de crisis contribuyen a acercarnos a los ambientes donde el comportamiento innovador se despliega con más facilidad. En esta situación no hay tanto que perder.

No es extraño, por tanto, observar cómo en condiciones de gravedad social estas condiciones se activan y la respuesta al cambio y al comportamiento innovador se hace colectiva. En consecuencia, la aceptación es rápida. La inteligencia –como capacidad de proyectar y prever– se demuestra anticipándose y sabiendo tomar de-

cisiones antes de que las circunstancias finales –casi siempre penosas– sean las que nos obliguen a alterar qué y cómo somos.

Ya se ha dicho de todo acerca de cómo deben ser las organizaciones del futuro. Sus atributos de rapidez, flexibilidad, adaptación, innovación, aprendizaje y otros más, nos resumen algo que es muy distinto a la realidad en la que vivimos cada día. Pero, en esencia, todo esto será posible en función de cómo decidan y se comporten las personas que forman esa comunidad social, los que trabajan en la empresa y los que se relacionan con ellos. Y, sin duda, también sabemos bien que los comportamientos individuales dependen de las aptitudes y actitudes de las personas a través de su relación con el grupo en el que interactúan.

Entre las actitudes que determinan el comportamiento individual, no hay que olvidar el sentido de la alegría y el optimismo, que condicionan en gran medida el éxito y el rendimiento de un grupo humano. Sabemos, por experiencia, que equipos bien conjuntados, en los que sus componentes disfrutan con lo que hacen, pueden lograr resultados extraordinarios. La persona no es un recurso, sino un potencial. No es un recurso porque lo que podemos medir de lo que la persona aporta, su dedicación, apenas tiene impacto directo en el rendimiento. Y, mucho menos, en la evolución de sus comportamientos y la de los próximos a la persona ante diferentes circunstancias que pueden surgir. Y la persona es un potencial, porque lo que puede llegar a hacer es indefinible y casi ilimitado, y siempre dependerá de su motivación interna, no hay otra, y del marco psicosocial colectivo en el que se inserta su personalidad y su acción.

...Sabemos, por experiencia, que equipos bien conjuntados, en los que sus componentes disfrutan con lo que hacen, pueden lograr resultados extraordinarios...

Este marco psicosocial puede ser aburrido, inanimado, adverso y hasta hostil para la mayoría de las personas que trabajan. Lo observamos viendo las caras de los que trabajan en una oficina y, sobre todo, observando cómo son los diálogos: ¿Hay pasión, interés y hasta ilusión por lo que se hace y se consigue, o más bien se apilan las tareas una tras otra de una forma mecánica, a la espera que alguna se elimine por sí misma? Este espacio psicosocial, que mayoritariamente podemos calificar de inanimado, predomina en las organizaciones y se manifiesta en esa ansiedad con la llegada del viernes. Esta falta de ánimo responde muchas veces a las siglas S.A. (sin alma), del que se dotan muchas empresas en sus logos.

Ocurre que San Viernes sustituye al San José Obrero, también resignado, de los años 70. Por fin, dejo de hacer algo que no me motiva, por lo que me pagan, y que tendré que volver a recuperar el lunes. Llegará la siguiente semana e iremos con la esperanza de que se genere el mínimo número de problemas. Los psicólogos, ávidos de nuevos clientes, cuando se aplica a las vacaciones de verano, lo llaman síndrome postvacacional.

Pero también puede pasar lo contrario. Lamentablemente, no es tan abundante como la situación anterior. Las llamaríamos organizaciones alegres, como aquéllas

en las que los individuos disponen y manifiestan un estado de ánimo positivo, en las que los motivos de generación de emociones positivas son muy frecuentes, y estas están buscadas por todas las personas. Las organizaciones alegres despliegan la inteligencia emocional de sus miembros porque saben crear un ambiente donde se busca recompensar, agradar, ayudar y disfrutar con lo que se hace. Y esto no depende de la tarea, más bien depende de la actitud de las personas individuales y, sobre todo, del pensamiento que se ejerce y que se comparte colectivamente.

El espacio social que caracteriza una organización alegre es diametralmente opuesto a cualquier indicio de miedo, despotismo o cinismo. La autoridad ejercida en exceso o la inseguridad como sistema de conducción de personas eliminan de raíz la aparición de la iniciativa o la propuesta. Las ideas y las iniciativas no pueden construirse fuera de un ambiente de optimismo. Pero, ¿cuándo podemos decir que una organización es alegre? Pues cuando se parece a un grupo de escolares que se conocen bien y disfrutan en una excursión al aire libre, en un recorrido que no dominan.

Una organización alegre requiere:

- *Una actitud generalizada de querer trabajar disfrutando.* Esto tiene que ver con el porqué y el para qué se trabaja. Si esta respuesta se reconcentra en uno mismo, la actitud será neutra o pesimista. Si, por el contrario, encontramos un valor que contribuye a ayudar o beneficiar a otros, el trabajo cobra sentido y permite construir una actitud favorable.
- *Unos objetivos ambiciosos y compartidos.* La ilusión se construye a partir de imaginar un logro deseado y posible. Muchas veces, en el trabajo no se tiene ninguna consciencia de para qué se hacen las cosas, o qué repercusión puede tener hacerlas de una forma u otra para quienes reciben el resultado del trabajo. Se necesita dedicar mucho tiempo a compartir y comprender bien los objetivos y el valor que cada uno pueda aportar, para sentirse partícipe de los objetivos y de los resultados.
- *Unos recursos que posibiliten el trabajo.* A veces se confunde un estado favorable en el querer hacer bien las cosas, con una ausencia radical de medios. No es posible avanzar y crear buenos resultados si el tiempo y la energía de las personas se invierten en conseguir lo mínimos recursos imprescindibles para poder trabajar. Energía e impulso no deben desembocar en voluntarismo crónico.
- *Recompensas, celebraciones y eventos movilizadores.* Los mecanismos emocionales que vinculan a las personas de un grupo tienen que ver con los modos de manifestar la alegría, las preocupaciones y los motivos que generan energía interna. Y estos mecanismos emocionales se activan cuando el individuo participa y percibe el reconocimiento de su labor. Estas celebraciones tienen que apuntalar los éxitos, haciéndolos colectivos y ejemplarizadores de los comportamientos deseables.
- *Un estilo de liderazgo.* La proximidad en el diálogo, la comunicación y la dirección de las personas es básica para que este espíritu progrese y se insta-

le. El directivo debe disponer de un conocimiento detallado de las personas, sus aspiraciones y actitudes, que posibilite activar, en cuanto sea posible, los resortes personales que lleven a la mejora personal y al aprendizaje continuo. El liderazgo debe fomentar la libertad para el despliegue de capacidades y no debe restringir el potencial que posee cada persona. Cuando estas capacidades se despliegan y armonizan, surgen los llamados equipos de alto rendimiento.

- *Un espacio físico singular:* Solo con ver la decoración de unas oficinas se puede medir el grado de alegría que allí se respira. Lo serio, monótono, inflexible, formal..., produce comportamientos serios, monótonos, formales y reglamentados. La alegría, que no es anarquía, requiere variedad, ingenio, comunicación visual y una obsesión por lo nuevo, la curiosidad y la asimilación de los problemas como oportunidades creativas.

Sin duda, quienes han disfrutado de estas situaciones en algún periodo laboral añoren volver a recuperarlo. Para la mayoría no es así. Tenemos que ser conscientes de que lo que una persona es capaz de hacer no depende del número de horas que dedique al trabajo, salvo que se ocupe de tareas manuales. Lo que es capaz de hacer depende de la energía emocional que posea y aplique al trabajo. Y esto lo hace en la proximidad y en la interacción con otras personas. Cuando se logran altos rendimientos es que las condiciones son óptimas y existe un orgullo grupal, que celebra y conduce al éxito. Son las organizaciones alegres las que seducen las voluntades de las personas, que transmiten su entusiasmo a los clientes y a las personas que trabajan para ellos.

## LOS VALORES Y LAS CAPACIDADES DE INNOVAR

*“Todo fracaso es el condimento que da valor al éxito”*  
(TRUMAN CAPOTE)

Las empresas deben tomar muy en serio la gestión y desarrollo de ciertos valores, si quieren competir. El tipo de aporte que vamos a requerir de las personas supera la actividad manual, y lo intelectual y emocional se constituyen en el componente fundamental del trabajo. Por otra parte, la innovación se deberá insertar en las empresas que operan en un mercado dinámico, donde el aporte de la tecnología pueda generar nuevas oportunidades a los nuevos que se incorporen al mismo. La innovación deberá ir asentándose como una capacidad de la empresa, que se expresará de forma sistemática en nuevas actividades, procesos y sistemas de activación y medida de la innovación. Estos procesos, que hoy son muy intuitivos y poco eficaces –motivo por el que se pierde un número importante de ideas, iniciativas y proyectos con posibilidades–, tendrán que ser aprendidos y realizados dentro de poco con naturalidad.

Esta capacidad de innovación latente de cualquier organización se desarrolla a través de las actividades, habilidades y competencias de las personas que conviven en la organización y, por lo tanto, está en relación directa con la cultura organizativa que se ocupa de tratar lo nuevo. Decimos que una organización es más o menos innovadora cuando la podemos asociar a una mayor o menor capacidad de adaptación al entorno. Lo es más aún si es proactiva para provocar soluciones o cosas nuevas donde otras organizaciones no lo hacen. La empresa innovadora es la que es capaz de cambiar el contexto donde opera y de ajustarse rápidamente a este cambio que ha provocado.

Las capacidades para innovar en una organización están, por lo tanto, soportadas sobre una serie de capacidades de las personas, que han de desarrollarse y exteriorizarse en un espacio o cultura de innovación. Este espacio, caldo de cultivo a su vez, reúne características que lo hacen más o menos apropiado para que se desplieguen las capacidades de innovación inherentes a las personas.

Es muy frecuente oír que el progreso de la empresa y la innovación correspondiente se fundamentan en un espacio de valores compartido, pero es menos frecuente debatir acerca de cuáles son estos valores y por qué. La cuestión que subyace en el análisis de cualquier organización es aclarar si cualquier repertorio de valores generales se puede vincular con la innovación o esta exige de un contenido muy específico de dichos valores y de la ausencia de otros.

El primer punto a aclarar, dentro de esta aproximación a la relación entre innovación y valores, es: ¿una organización puede funcionar sin un repertorio concreto de valores? La respuesta es negativa, pues no hace falta siquiera que se explicita la relación de cuáles son los valores dominantes en una organización para que se sientan y perciban con nitidez. Los valores de una organización son los principios rectores que determinan la idoneidad o rechazo de los comportamientos observa-

dos. Por lo general, se vinculan con los estilos y criterios de dirección, que son los que conculcan los valores aceptados o rechazados, y que configuran la eterna dualidad de lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto, lo recompensable y lo reprobable, es decir, los modos deseables o indeseables en el desempeño del quehacer cotidiano.

Los valores existen, se declaren o no, y puede que los valores reales no coincidan con el marco teórico en el que la empresa se expresa oficialmente en sus documentos. Por lo general, lo que se expresa como principios ideológicos no se cumple en la misma medida en la práctica, y esta distancia entre realidad y deseo siempre existe. Esto no es grave si realmente existe una convicción y acción directiva que se mueve para la eliminación de dicha diferencia, pues en este caso es un reto a alcanzar. Pero sí es grave cuando la declaración de principios es lo único que existe, siendo lo habitual que no se practica lo que se dice y no se dice lo que se practica. Los valores resultantes, como consecuencia de la falta de coherencia, son el oportunismo, el ejercicio del poder, la justificación tardía y la desconfianza, que sirven de sustrato de la acción orientada al logro individual. En estas circunstancias, los valores de riesgo, aprendizaje, flexibilidad, empatía, apertura, equipo y participación, necesarios para innovar, no están presentes.

Las exposiciones generales de ciertos principios, aunque puedan formar parte de la comunicación externa o interna de los valores, en el fondo no sirven de mucho, si no son practicados. Los valores conducen al comportamiento coherente cuando son convicciones profundas en las que se cree. En esto de los valores no se copia con facilidad porque las convicciones están construidas en el interior de las personas y son de difícil movimiento hacia convicciones opuestas, una vez bien asentadas en las experiencias vitales. Esta dificultad en la movilización de los valores es una ventaja para quienes los han insertado adecuadamente y una dificultad para quienes pretenden imitarlos.

...En esto de los valores no se copia con facilidad porque las convicciones están construidas en el interior de las personas y son de difícil movimiento hacia convicciones opuestas, una vez bien asentadas en las experiencias vitales...

El segundo punto a comentar es si la innovación requiere de un repertorio específico de valores o no. Parece que sí. Existen unos principios comunes cuando observamos la repetitiva enumeración de cuáles son los obstáculos y los impulsores de la innovación, en los casos de éxito y fracaso en las empresas. Los valores activadores de los comportamientos innovadores son aquellos que sean favorables al cambio proactivo o deseado, como una actitud de evolución y aprendizaje permanente, y con una orientación clara al aprovechamiento de oportunidades. Los valores que acompañan a la innovación son, por lo tanto, unos determinados.

El conjunto de valores existente en una organización puede agruparse de forma sencilla en tres estilos o modos de comportamiento colectivo que denominamos estilos pasivos, agresivos y constructivos. Cada uno de ellos promueve y condiciona comportamientos muy diferentes de cara a la innovación. Es por ello que no sirve de mucho introducir técnicas o herramientas de innovación si no hay previamente un espacio o ambiente propicio en el que estas herramientas encajen. Veamos cómo se puede caracterizar cada uno de estos tres ambientes de las empresas:

1. Ambiente *pasivo*: el comportamiento es regulado principalmente por normas, y el trabajo se mimetiza con la repetición de tareas en un campo especializado de funciones. La excepción es un error o un problema que hay que evitar o eliminar. Coincide habitualmente con una clara diferenciación jerárquica de roles, funciones y responsabilidades. Domina el pensamiento colectivista, la comparación entre supuestos iguales y la referencia a lo impersonal, los empleados, lo anónimo, la compañía, los del departamento, los jefes, los derechos y las responsabilidades.
2. Ambiente *agresivo*: el comportamiento dominante es la orientación al logro a cualquier nivel, siendo la tarea individual la base del reconocimiento. Cada individuo se considera un objetivo en sí mismo y la visión de lo inmediato domina la escena. La organización transacciona hacia fuera y hacia dentro, y la sensación de prisa y de importancia de lo individual domina. Las referencias a lo bien hecho o mal hecho se personalizan. Se entiende que unos pocos, con su esfuerzo e iniciativa personal, son los artífices de los logros. Los conflictos entre personas son frecuentes.
3. Ambiente *constructivo*: el comportamiento es regulado por una forma de entender y practicar la interdependencia. Se supera el concepto de dependencia del primer modelo y el de independencia del segundo, llegando a entender y practicar la interdependencia. El tiempo de construcción o maduración hacia este modelo es grande y se requiere estabilidad y crecimiento personal continuado para poder construir sistemas de esta naturaleza social. Se valora sobremedida el conocimiento y el aprendizaje. Domina la cultura de equipos interdependientes.

Es evidente que cada organización contiene estilos dominantes y estilos emergentes, en una combinación o graduación que evoluciona hacia una modalidad de comportamiento premiado o rechazado. La cultura se construye, sobre todo, de la observación de lo que se reconoce y se difunde, con la aplicación en cadena de arriba hacia abajo. Aun cuando podríamos detallar los valores dominantes en estas tres culturas, la clasificación citada es suficiente para contrastarla con las capacidades de innovar (véase Tabla 10.3).

Tabla 10.3. Cultura y capacidad de innovar.

CULTURAS			
CAPACIDADES	Pasiva	Agresiva	Constructiva
OBSERVAR	Si cumple o no cumple	Sólo el resultado	Lo próximo/practicar diversos puntos vista
CREAR	No compete miedo al error	La prisa, no opción al futuro	Visión con más alcance
IMPLANTAR	La normativa-bien	Salir del paso	Proyecto/recursos
REPETIR	Muy bien	Falta normalización	Difundir y formar en lo nuevo
EXTERIORIZAR	Visión endógena	Publicidad-apariencia	Apertura exterior-cooperación

Las capacidades que nos posibilitan la innovación son un repertorio de habilidades organizativas que, soportadas en personas concretas, hacen que la empresa se desenvuelva bien en:

- La *observación*: la mirada sistemática que rastrea el exterior en busca de situaciones en forma de problemas no resueltos en los clientes o en el mercado sobre los que actuar. Es una capacidad vital para iniciar el camino de la innovación. Esta capacidad de observación es innecesaria en los modelos pasivos, ya que lo que se ve es lo que se filtra por los procedimientos y actuaciones previstas. Las cosas se cumplen o incumplen, y el matiz, la diferencia y la iniciativa están vetados. En los modelos agresivos domina la observación de lo inmediato y cercano. No se llega a ver más allá del problema y de su resolución provisional, porque no hay tiempo ni recursos. Pararse y reflexionar está prohibido y decimos que el “día a día” lo invade todo. La innovación se confunde con apagar fuegos, que vuelven a aparecer cuando menos se esperan. Son los estilos constructivos los que creen que la escucha y el análisis, pausado y metódico, son las fuentes de observación de problemas que resolver de cara al futuro. Los problemas no son oportunidades si los resolvemos superficialmente, de uno en uno y sin aprender nada. Son, en este caso, indeseables. Los problemas nacidos de la observación sistemática de lo que se hace generan los retos cualitativos de mejora radical, que son el primer peldaño de la innovación.
- La *creación*: resolver problemas de manera ingeniosa, novedosa y eficiente es una capacidad imprescindible para innovar. Aquí también los comportamientos en las tres culturas difieren en mucho. En la cultura pasiva, la creatividad está penalizada, ya que domina la ejecución de la norma y se realizan esfuerzos para encontrar la pauta aplicable a casi todo y, si no se encuentra, se crea. En la cultura agresiva, la creación es individual y busca la resolución



de situaciones locales y puntuales. La dinámica de enriquecimiento de ideas no prospera en esta cultura porque no hay espacios colectivos y de confianza donde idear y exponer cosas, en principio, irrealizables. El error no se tolera y se castiga el confundirse o no lograr lo esperado. La cultura constructiva valora la visión más amplia y de más largo plazo sobre la que orientar los enfoques. El trabajo creativo requiere participación y enriquecimiento de ideas que solo ocurren en espacios de alta confianza.

- La *implantación*: las ideas y sus soluciones son estériles si no se llegan a poner en marcha, si no llegan a la realidad. Las culturas pasivas hacen bien esto en cuanto a su disciplina y método, pero pecan de una extraordinaria lentitud. Sus procesos de decisión son muy complejos y altamente consensuados, lo que condiciona el grado de innovación que tiende a acordar soluciones prudentes de compromiso. En la cultura agresiva, la implantación debe ser rápida y se descuidan los mecanismos de gestión del cambio. Las implantaciones son superficiales y los proyectos, que requieren importantes recursos de capacitación y participación, quedan siempre inacabados. Las soluciones son puntuales y poco estables en el tiempo. La implantación del cambio es un proyecto global, que aplica los recursos necesarios en diversas áreas como formación, participación en el cambio y personalización. Por ello requiere una habilidad explícita para la gestión de proyectos basados en personas. Esta se construye con dificultad en todas las culturas, pero en menor medida en las culturas constructivas orientadas a la inserción de nuevas prácticas, a través de equipos previamente sensibilizados y orientados por el propósito de la organización.
- *Repetir*: lo que se hace por primera vez, la primera cosa nueva, es casi siempre provisional y también un camino de aprendizaje. Es solo un primer paso para el éxito. Para innovar con resultados, la capacidad de repetir es un recurso trascendental para el cambio. El progreso de la innovación requiere una alta capacidad de repetir lo bueno, eliminar lo ineficiente, reducir lo superfluo y evitar las causas de los errores cometidos en los primeros proyectos. En esta capacidad, las culturas pasivas y agresivas valoran poco el aprendizaje y, lo que es más grave, no toleran el error. Dentro de esta dificultad, son las culturas pasivas, con su comportamiento vinculado a lo normativo, las que más capacidad de repetición tienen, pero evitan sistemáticamente crear variantes o soluciones más próximas a las necesidades cambiantes de la realidad.
- *Exteriorizar*: lo nuevo no existe si no se conoce, y la innovación tampoco si no se reconoce en el exterior. Y este posicionamiento ha de hacerse con rapidez, es decir, debe ser divulgado, probado y aceptado por un colectivo importante y en poco tiempo. En este punto, las culturas agresivas son las mejores manejadoras de la comunicación externa, pero pueden caer en una excesiva publicitación de la innovación, sin prestar atención al desarrollo de unas capacidades reales para construir lo nuevo. El efecto imitación puede

arruinar esta capacidad, cuando la innovación se convierte en un lugar común del que todos se enorgullecen, pero que ninguno practica. La auténtica exteriorización de la innovación funciona cuando se reconocen en el exterior que existen las cuatro capacidades anteriores y cuando se construye conocimiento participando abundantemente en redes abiertas de colaboración entre distintos.

Parece evidente que la transformación colectiva de un repertorio de valores a otro no es una cuestión trivial ni rápida. Más bien, se puede calificar de tremendamente difícil hacer un tránsito, sin que medien rupturas importantes en los modelos de negocio y en los cuadros directivos de las empresas. Es por esto que la innovación, como capacidad, es una ventaja competitiva difícilmente imitable. Se requieren años para conseguirla, y muchos más si partimos de una cultura o unos valores contrarios al desarrollo de estas capacidades inherentes a la innovación.

## LA INNOVACIÓN Y EL CONTRATO EMOCIONAL

*“La esfera del pensamiento no es el pensamiento,  
sino la emoción”*

(HUGH R. HAWEISS)

Son muchas las manifestaciones que asocian la innovación aplicada con éxito, con una cierta cultura organizacional que la hace posible. Esta cultura suele estar asociada con la participación y el compromiso, y ambas características del comportamiento personal se consideran como fundamentos de la capacidad de innovar. Todo esto es cierto, pero quizás muy general y poco descriptivo del porqué la innovación está y estará cada vez más arraigada a los estilos y comportamientos personales.

La aportación personal al trabajo está cambiando de significado progresivamente. Partimos de un concepto que asocia el trabajo a la tarea, siendo esta una actividad predeterminada y dominada. La calidad del trabajo o el bien hacer se equipara con la cantidad, la calidad de los resultados y con la eficiencia de los mismos. Estos términos nos llevan a hablar con frecuencia de la productividad del trabajo como una variable de medida de la calidad del mismo. Esta visión, actualmente dominante en la concepción de lo que significa trabajar, está siendo sustituida paulatinamente por otra donde no es la tarea el foco de atención, sino la resolución de problemas y el logro de resultados colectivos. Las capacidades que se aplican aquí no son las capacidades de hacer lo conocido, sino las de crear y lograr con otros, resultados nuevos y excelentes en cosas no conocidas, y esto requiere siempre de una aportación singular de cada persona.

Es aquí en donde entra en juego el sentido de pertenencia que la persona siente y expresa respecto a la organización. Este sentido de pertenencia a un proyecto, a una proyección futura, donde él mismo se ve implicado, es muy variable de unas personas a otras. Puede existir un clima general de pertenencia, pero cada persona tiene un nivel de vinculación específico. A esto llamamos “contrato emocional”. Podríamos definir este como el grado de compromiso emocional que vincula los intereses particulares de cada persona con los diferentes espacios de relación interpersonal que encuentra en la empresa. Esta combinación de relaciones entre personas, asunción de ideas y modos de participación, constituyen los ingredientes del citado contrato emocional.

El contrato emocional no se suele expresar. Cada persona lo interioriza, haciendo un ejercicio de libertad al optar internamente por un nivel bajo, medio o alto de vinculación con el proyecto empresarial o, mejor aún, con las personas que lo representan. Y dado que quien decide el nivel es siempre el trabajador, este contrato emocional puede variar tremendamente en el tiempo, en función de las últimas experiencias vividas, del cambio de entorno de trabajo, de la jefatura de la persona, del reconocimiento propio y ajeno, o de nuevos principios y objetivos colectivos.

El contrato emocional se puede expresar en cinco niveles.

### **Nivel 1: Obediencia**

Es una versión reduccionista del contrato emocional, en donde el acuerdo implícito es “hago lo que me dicen, a cambio de un precio: el salario y la dedicación”. La implicación para una aportación más allá de la tarea exigida no existe. El conjunto de personas que se sitúa en este nivel apenas emplea la inteligencia creativa y la inteligencia promotora en busca de cosas nuevas. Se preocupan de no tener la culpa cuando “se declara un incendio”.

### **Nivel 2: Incentivo**

Es una relación individualista y transaccional en la que se desarrolla implícitamente un equilibrio medido entre esfuerzo y recompensa. El acuerdo, esta vez explícito, se manifiesta como “lo hago porque me interesa ahora mismo o muy pronto, y me premian”. Esta forma de contrato emocional es débil y se fragmenta con facilidad cuando no se alcanzan los logros. Solo la existencia continua de resultados garantiza que este nivel no se rompa. Generalmente, los resultados, si se alcanzan, no se habrán producido por este bajo nivel de vinculación, pero se interpretan o asocian por parte de todos con este esquema de promesa, resultado y castigo o premio.

### **Nivel 3: Responsabilidad**

Supone una visión del contrato emocional vinculado al nivel ético de uno mismo. Me siento responsable porque me han encomendado una misión o una gestión que no puedo descuidar. Esta posición se expresa diciendo: “lo hago bien porque yo soy el responsable de algo y he de rendir cuentas a mí mismo y a otra persona de rango superior”. Así, las cadenas de responsabilidades y estructuras construyen esa pirámide con la que frecuentemente representamos a las organizaciones y los objetivos.

### **Nivel 4: Crear valor**

Este nivel, ya más elevado en la escala de contratos emocionales, vuelca la atención e interés de cada persona en su contribución a otros, en forma de generar valor útil para clientes, empleados, socios, proveedores y para el propósito de la organización en general. Este nivel se expresa: “busco el logro y la acción propia, orientados al proyecto, con los que me rodean”. Esta posición genera una elevación del contrato emocional, ya que este solo existe si se construye en relación de confianza con personas. La carga emocional de apoyo hacia el exterior se retorna en un balance muy gratificante para quien lo ejerce, cuando se cierra el círculo del reconocimiento. Estamos hablando de un nivel de contrato emocional donde el equipo es la fórmula idónea para vehicular la densidad emocional de los vínculos entre sus miembros.

Una buena estructura operativa de equipos de alto rendimiento almacena contenidos relacionales gratificantes para sus miembros. Esto da lugar a potentes contratos emocionales, respondiendo con estabilidad a la incertidumbre y permitiendo compartir éxitos y fracasos, frutos ambos de actuar decidiendo colectivamente frente a lo nuevo.

### **Nivel 5: Alineamiento**

Este último nivel comprende una forma de contrato emocional de muy alto calado, donde los intereses del individuo y los del proyecto empresarial están muy bien encajados. Tienen tal alineamiento, que los niveles de compromiso y participación pueden extraer de cada persona capacidades que superan muy ampliamente la aportación intelectual u operativa de un individuo en condiciones normales. Este tipo de contrato emocional se expresa diciendo “el proyecto me compromete, porque está alineado con mi futuro”. Este alineamiento tiene que ser visible externamente y vivido a través de evidencias por quien adopta esta última modalidad de contrato emocional. Porque “solo existe motivación, si se comprende y se comparte el deseo de algo atractivo para el futuro”.

Estos cinco niveles pueden existir en cualquier organización, distribuidos en diferente grado entre todas las personas. Si queremos conocer el clima organizacional deberíamos poder evaluar qué cantidad porcentual de personas se sitúa en los cinco niveles. El resultado global es lo que podemos llamar nivel de participación. El exceso de niveles bajos conduce a organizaciones poco emocionales, donde las oportunidades y realizaciones sobre la innovación serán siempre escasas, débiles y de alta defunción. Por el contrario, los niveles 4 y 5 representan espacios de mayor carga de confianza, participación y compromiso, con ciertos principios de orientación al exterior y al futuro. Este es un buen terreno para que la innovación se desarrolle.

Es muy importante comprender que la adhesión a un nivel o a otro es un “acto de la voluntad” de cada persona. Cada cual realiza un balance y se posiciona en un nivel, pero su permanencia es temporal. Puede que ascienda en la escala, encontrando más oportunidades de alineamiento con la organización, o puede que descienda normalmente tras una desilusión frente a unas expectativas o esfuerzos no recompensados o no reconocidos. Y este nivel de compromiso es variable de un día a otro, y se ve muy impactado por la gestión que se ejerce sobre las personas.

Para que la innovación ocurra, no basta con que exista un alto número de personas de contrato emocional de nivel 3. Ser responsable, lo que corresponde a este nivel, no genera unas dinámicas que provoquen el cuestionamiento de lo existente y una nueva construcción de ideas en iniciativas. Se dará respuesta a un nivel correcto de calidad sobre lo establecido. No habrá dosis de innovación, pero mucho menos ocurrirá, si el grupo más abundante de las personas opera bajo un régimen de obediencia o de incentivos –niveles 1 y 2–. Estos niveles que se asocian con los estilos pasivos y agresivos individualistas no poseen rasgos suficientes para que se construya un vínculo emocional que encare lo nuevo. Podemos también observar que los niveles

1, 2 y 3 se concentran en lo que existe y en la dependencia interpersonal jerárquica, que lleva a modelos muy estructurados y muy uniformizados en el comportamiento.

Son los niveles 4 y 5 los que se orientan al exterior y al futuro, que son los dos objetivos de la innovación. La carga emocional que nos impulsa y nos da energía, se construye con los deseos de alcanzar un reto temporal que es viable y que requiere de una colaboración e interdependencia con otros miembros del equipo. Algunos piensan y afirman que una compañía puede ser próspera con muy pocas personas en los niveles 4 y 5, estando el resto en niveles muy bajos. Esto puede funcionar en algunos casos en empresas de carácter productivo, pero no en casos en los que el valor de la creación y la interacción personal sean claves. En concreto, cualquier empresa que presta servicios avanzados a otras empresas con alto componente de conocimiento y relación debe lograr posiciones muy altas en esta escala de los contratos emocionales de niveles 4 y 5.

Podemos decir que no hay innovación sin contrato emocional a futuro, porque si no se visualiza el futuro como un espacio deseable, se nubla el horizonte por el que vale la pena comprometerse. La innovación reclama aceptar apostar por lo que no se ve o no existe hoy. Esta condición nos lleva a que el contrato emocional se construye sobre intereses colectivos a partir de la suma de los intereses personales en los que se expresan libremente las personas. Valor generado continuamente y visión de futuro que oriente el rumbo, son los dos ingredientes vitales de la innovación. El tercero, y principal, es la riqueza y calidad de los contratos emocionales que los empleados adoptan respecto al proyecto empresarial, y a las oportunidades profesionales que deseen alcanzar a través de dicho proyecto.

...Podemos decir que no hay innovación sin contrato emocional a futuro, porque si no se visualiza el futuro como un espacio deseable, se nubla el horizonte por el que vale la pena comprometerse...

La pregunta que nos sugiere esta reflexión, y que nos debemos hacer, se expresa así: ¿disponemos de la cantidad y calidad de contratos emocionales para sostener una dinámica de cambio y ser, como organización, un agente activo en la innovación? Sea cual sea la respuesta, no cabe duda de que necesitamos saber más acerca de cómo hacer coherente nuestro nivel de cambio deseado, con la composición y proporción de los tipos de contratos emocionales en la empresa.

Los niveles de contratos emocionales pueden ser muy dispares en la empresa. Hay que contar con que los contratos emocionales de los empleados de cualquier empresa tienen distintos niveles de arraigo, que van desde la obediencia no participativa, al alineamiento de intereses a futuro entre el empleado y la empresa. Por cada persona del nivel que sea, existe un posicionamiento que, aun manteniendo un nivel medio de referencia, oscila a lo largo del tiempo y cambia a veces con brusquedad como respuesta a nuevas percepciones de acontecimientos externos. Por ejemplo, una declaración de los planes corporativos reposiciona los contratos emocionales, pues pone en relación la posición de cada uno con un horizonte de tiempo futuro,

quizás nunca percibido con nitidez. Si por cada empleado esta variable es móvil, lo será también la del conjunto de todos ellos y, por tanto, tenemos sin duda un tema a ser tratado a nivel personal, lo que llamamos microgestión.

Alrededor de este término de gestión del contrato emocional global surgen diversas cuestiones. ¿Es un objetivo lograr el mismo o parecido nivel de contrato emocional en todos los empleados? ¿Siempre es positivo para la empresa mejorar el nivel global de contrato emocional? ¿De todos o de algunos niveles de empleados? ¿Se deben establecer planes personales de desarrollo del contrato emocional? ¿Merece la pena invertir esfuerzos en lograr aumentos significativos en el nivel de todos o solo de algunos de los contratos emocionales?

Por lo general existe una tendencia en decir que mejorar el nivel de contrato emocional es lo recomendable, pero quizás esto sea una obviedad ausente de un análisis un poco más detallado. En primer lugar, deberíamos pensar de qué tipo de empresa se trata. Habría que saber cuál es el valor añadido que se quiere aportar al cliente, determinar la carrera profesional que es posible desarrollar, evaluar el nivel de impacto del contrato emocional en la relación con los clientes y especificar cuál es la misión de los equipos directivos en este campo.

Esta reflexión previa nos debería llevar a definir un perfil global de contratos emocionales que necesitamos y qué personas han de ser capaces de ejecutar con eficacia y eficiencia los procesos críticos de la empresa. Podemos llegar a la conclusión de que se necesita un 20% de contratos emocionales de alto perfil en determinadas áreas de la empresa y un 40% de contratos emocionales de medio y bajo perfil. Esto determinará el espacio de promoción, vinculación, participación y de inversión en futuro que realiza la empresa y sus empleados.

La dificultad en este punto suele ser poder y querer definir qué perfil se busca como empresa y saber actuar de acuerdo a esto último. Se estila más la manifestación teórica de que los estilos participativos son intrínsecamente buenos para todo, y actuar en la práctica con otros principios. Podríamos, contestando a alguna de las preguntas anteriores, decir que una uniformidad de niveles de compromiso no tiene sentido en todos los casos. Puede que esta igualdad quiera ser un elemento de diferenciación o de singularidad de una empresa, pero de ahí a generalizar su bondad hay una gran distancia.

En el supuesto de que se conozca el nivel objetivo de los diferentes contratos emocionales, la cuestión importante es: ¿cómo influir en ellos de forma preactiva? Un aspecto relevante para gobernar esta evolución de los contratos emocionales, es saber aplicar a tiempo iniciativas que alteren en la dirección deseada esta vinculación. Solo podemos actuar sobre las condiciones de entorno en las que los contratos emocionales se van posicionando. Por lo general, aumentar el contrato emocional está vinculado con un incremento en la participación de las personas, pudiendo referirse a aspectos tales como:

- *La extensión de la participación.* Esta crece en intensidad cuando abarca el ciclo completo de la actividad decisoria en la que se ve implicada la persona:

- Los objetivos.
- Los planes.
- Las tareas.
- Los resultados (pérdidas y beneficios).
- *La proyección en el tiempo.* La vinculación crece cuando la participación es intensa en el diseño de un recorrido más largo. El deseo del logro crece cuando cada persona puede visionar el destino futuro y sentirse parte del resultado.
- *La capacitación.* Cuando el proceso de participación contiene ingredientes que aumentan las competencias de cada individuo, su vinculación emocional crece. Esta acción, proyectada en el tiempo, constituye un recurso clave para la gestión del contrato emocional, garantizando la empleabilidad.
- *La flexibilidad.* Comprende el tratamiento personalizado de cada caso, para ajustar las condiciones personales y laborales a un mejor empleo de los tiempos y los momentos sociofamiliares. Una confrontación de intereses sociofamiliares y laborales concluye en una reducción natural del nivel de contrato emocional en estos últimos.
- *Un liderazgo coherente.* Que determine el tipo de perfil que se necesita y el que se espera de cada persona, existiendo un diálogo sobre lo esperado y las vías de llegar a lograrlo.

No cabe duda de que la gestión individualizada de cada persona en la organización es un camino ineludible, y que saber descender al detalle de lo que significa compromiso personal y conocer los mecanismos que lo desarrollan o que lo reducen, forma parte del quehacer de quien dirige. El propio ciclo de selección, acogida, incorporación, primera experiencia y sucesivas intervenciones en la evaluación y el reconocimiento, provoca una oscilación de niveles de compromiso. Este recorrido inicial llega a estabilizarse en una posición relativamente estable y cerrada al cabo del tiempo, afianzándose en la persona una explicación y formulación emocional que nos da respuesta al “para qué estoy trabajando”. Tan importante como saber esto de manera individual es saber por qué se destruyen con tanta facilidad los niveles de compromiso en los empleados. El colectivo de la empresa está formado por voluntariosos, prácticos individualistas, comprometidos, cínicos, posibilistas, teóricos, visionarios, ausentes, listos, jubilados en nómina, responsables, necesitados de compañía, etc., todos ellos enfrentando un día a día que los va moldeando a través de las relaciones con quienes trabajan.

Para innovar necesitamos un perfil de organización que sea generador de nuevos enfoques y que posea una alta capacidad de absorción de lo nuevo, sin unos costes humanos desproporcionados. Para ello debemos establecer cuál es el mapa de contratos emocionales al que aspiramos, para a continuación desplegar un plan de acción colectivo y personal para avanzar en la adecuación del contrato emocional global, a la vez que logramos mejores resultados. Estos resultados son una clara fuente de retroalimentación del contrato emocional a través del reconocimiento y la



redistribución de ámbitos de trabajo, para dar forma a nuevos perfiles de compromiso más altos en la escala de los contratos emocionales.

...Debemos establecer cuál es el mapa de contratos emocionales al que aspiramos, para a continuación desplegar un plan de acción colectivo y personal para avanzar en la adecuación del contrato emocional global, a la vez que logramos mejores resultados...

La innovación, en sus aspectos creativos y de aceptación de lo nuevo, pasa por entender, revisar y actuar sobre los contratos emocionales. Sin incidir en este tema, la organización se comportará como hasta ahora, y su capacidad de cambio se irá destruyendo por el propio paso del tiempo, que todo lo insonoriza y rutiniza.

## EL PENSAMIENTO Y LA CREATIVIDAD EN LA INNOVACIÓN

*“Hay hombres que parecen tener solo una idea  
y es una lástima que sea equivocada”*

(CHARLES DICKENS)

La importancia relevante que se había dado al conocimiento como activo empresarial está siendo sobrepasada por otros intangibles más vinculados con las actitudes, los modos de pensar y con los estilos de relación, para activar el cambio e innovación. Esto no quiere decir que hemos superado con éxito la etapa anterior, que recomendaba la utilización óptima del conocimiento en la empresa. Ahora este no es suficiente, pues saber no implica que hagamos con el conocimiento el cambio que se necesita. Otros factores son también imprescindibles y son menos identificables y gestionables que este. Estamos acostumbrados, siempre que llega una moda en gestión, a verla como la panacea que ha de resolver lo que las anteriores no han hecho. Muchas veces consiste en contar lo anterior o contar lo mismo de otro modo. ¿Podemos decir lo mismo de la innovación?

El desencadenante de esta última moda de la innovación no es otro que la presencia de más agentes económicos, con reglas de negocio similares a las nuestras, pero con ventajas en las tecnologías o en los recursos. Esto obliga a desplazar el enfoque de la acción estratégica hacia la innovación radical en el modelo de negocio, en los productos o en los procesos externos, como única salida. Lo interno se agota porque las condiciones de la competencia han mejorado mucho con los desarrollos de los países emergentes. Cualquiera de estas modalidades de innovación se basa en desarrollar esta capacidad de transformación para sobrevivir a los cambios.

Sin lugar a dudas, este fenómeno se va a seguir produciendo en los próximos años, y lo hará con una mayor o menor rapidez en función de la importancia de los problemas que los cambios externos, provenientes de una economía globalizada y aún no del todo conocidos, nos puedan provocar.

Pase lo que pase, el conocimiento y su valor en la empresa seguirán aumentando en importancia durante estos próximos años y mucho tiempo más, pero lo harán adoptando modos y expresiones distintas. Unas veces hablaremos de la creatividad, otras, de la gestión de la innovación, y otras de la importancia de los comportamientos personales frente al cambio o de la inteligencia emocional. El conocimiento es un sustrato común a todas ellas, y sabemos desde siempre que es imprescindible para la innovación, pero anunciamos que no será seguramente el recurso cualitativamente más importante a futuro.

Podríamos aventurarnos a decir que lo será el pensamiento grupal como compendio de actitudes y visión de progreso, como recurso colectivo también intangible, el que nos condicione nuestra acción inmediata y nuestro comportamiento innovador en el futuro. Nada puede hacerse solo, y nada nuevo puede proyectarse sin una actitud de resolución colectiva y creativa de los problemas operativos y de su rediseño.

En la empresa de hoy, los valores empresariales se declaran formalmente en los documentos oficiales como los principios a compartir entre todos, y se asume que determinan la esencia del comportamiento global de la misma. Sin negar la importancia de esta explicitación como una declaración de intenciones, también habría que decir que, a nivel personal, existen además otros soportes de la acción pensante y de la acción decisional, que son las convicciones. Estas se sitúan más cerca de cómo pensamos –nuestras creencias– que de lo que sabemos o decimos. Estas convicciones filtran cualquier información o propuesta que recibimos, determinando lo que dejamos pasar y lo que rechazamos de origen, en la compleja maquinaria pensante.

Lo que pensamos, lo que nos preocupa, lo que aspiramos a lograr y, en gran parte, cómo pensamos, está siendo modelado por las convicciones. Están muy interiorizadas y son nuestro esqueleto mental. Es decir, determinan cómo seleccionamos lo que vamos a procesar y cómo ordenamos los procesos lógicos que vamos a emplear.

Son las convicciones las que nos refuerzan el sentido de la decisión que elegimos frente a situaciones nuevas, que lo son porque contienen un grado alto de incertidumbre frente a las rutinas o el cambio. Y es precisamente aquí donde las convicciones operan con mayor intensidad. Las situaciones repetitivas son resueltas por esquemas previos de forma casi automática, donde la capacidad decisional casi no se aplica. La gran mayoría de lo que hacemos son acciones rutinarias o casi reflejas.

Las convicciones, o el esqueleto de lo pensante, se manifiestan tanto en cómo filtramos las comunicaciones externas como en el propio proceso pensante. Y, en gran medida, en la elaboración final de nuestras conclusiones, porque nuestros argumentos revelan las convicciones. Esta estructura mental, las convicciones, es mucho más determinante de nuestra acción decisional y operativa que el conocimiento disponible. El saber no se aplica si las convicciones no lo aceptan, por lo que hay una subordinación de este a nuevos intangibles aún no considerados en la gestión empresarial. Puede observarse muy bien que cuando un emprendedor confía y persevera en sus convicciones despliega una gran energía a través de sus habilidades y conocimientos.

...Esta estructura mental, las convicciones, es mucho más determinante de nuestra acción decisional y operativa que el conocimiento disponible...

¿Pero cómo identificar las convicciones? Sabemos que la creatividad y la innovación, en sus múltiples expresiones, están muy condicionadas por los mecanismos de pensamiento que sepamos desplegar. Un pensamiento muy dogmático e inflexible es un enemigo de la aplicación del conocimiento, pues impide hacerlo circular y transformarlo por espacios mentales, propios y ajenos, distintos de los habituales. En consecuencia, limita el despliegue de ideas nuevas o mejoradas. En el otro extremo, un pensamiento distante o ensoñador nos separa tanto de la realidad que no permite conectarla con soluciones que sean aplicables. Nos sitúa permanentemente en una ficción tan lejana que no permite siquiera dar unos primeros pasos en dicha dirección.

Existen, en cada uno de nosotros, estilos de pensamiento muy diversos que se han construido paulatinamente en la exposición a los procesos sociales y, sobre todo, en los educativos, en los que se entrena a pensar desde muy joven a la persona. En la infancia recibimos un repertorio completo de principios básicos mediante la instrucción, a través de su valoración cualitativa en premios y castigos, y de su práctica sistemática aprendida de los mayores. Esto afecta a la aceptación de la autoridad, a los modos de relación a establecer entre distintos colectivos, a los valores fundamentales de lo social y al estilo y significado del trabajo y de la vida que se adoptarán en la vida adulta.

Por ejemplo, es habitual observar cómo una persona con mentalidad (estilo de pensamiento) científica, educación superior en ciencias, solicita permanentemente la identificación de un problema para poder desencadenar su proceso reflexivo. Del problema explícito, a la solución comprobable; es el recorrido de la forma de pensar que domina en el enfoque científico que posee este tipo de personas. En este caso, la ausencia del problema bien explicitado desactiva el mecanismo de pensamiento y el conocimiento disponible no se aplica.

Para otras personas, esta óptica es excesivamente cartesiana y se desenvuelven mejor a través de la toma de contacto más holística con una situación. Les basta con la definición previa de unos objetivos que se pretenden conseguir. Son los que piensan empezando por un resultado u objetivo final, para construir posteriormente un plan de acción. Su lenguaje se desenvuelve alrededor de un plan, de unas actividades, de unos recursos y de unas comprobaciones sucesivas o análisis de viabilidad. Su esquema mental les lleva a un constructo basado en una secuencia de acciones, un proyecto, con una clara dependencia de sus criterios mentales acerca de lo que es importante o no para concluir en el resultado. El control y la viabilidad de los resultados, en relación con los recursos invertidos, les impulsa a aplicar su conocimiento para diseñar las correspondientes acciones.

Hay otros, menos organizados en el tiempo y en su distribución, que piensan, o más bien sienten, los estados de ánimo de su entorno como los sensores para su acción posterior. Su foco de pensamiento está en la satisfacción del bienestar emocional del conjunto de individuos y del propio en particular. Son menos conscientes de los medios y de los resultados tangibles, y abogan por un mejor sentido en las relaciones, el cuidado mutuo y la cooperación entre personas.

Podemos decir que somos lo que pensamos, lo que sentimos, lo que hacemos y lo que decimos. Este conjunto de elementos sociocognitivos determina siempre el uso de los conocimientos que poseemos. Los conocimientos están detrás de lo que hacemos y decimos, y son intangibles pasivos, siempre supeditados a los intangibles activos, que son lo que pensamos y sentimos, y que se expresan finalmente en lo que hacemos y en lo que decimos.

...Podemos decir que somos lo que pensamos, lo que sentimos, lo que hacemos y lo que decimos...

Entre el conocimiento y la acción se interpone el pensamiento. Casi todo lo que somos en el campo de las decisiones, las ideas y los deseos, está condicionado por nuestra forma de pensar. Por ello, la educación debe ocuparse explícitamente de cómo pensamos, construyendo modelos eficaces y pensamientos positivos para cada individuo y para el colectivo con el que convive.

Algunos conectan con demasiada simplicidad conocimiento con innovación, lo que es muy incompleto. Parece que baste con saber para actuar y, por lo tanto, si todos sabemos lo mismo, actuaremos igual. Pero esto no es cierto. El sedimento acumulado por la experiencia de lo que conocemos, de lo que experimentamos y de lo que aprendemos de otros, nos lleva a crear un modo de pensar. Este no es otra cosa que un repertorio de reglas mentales que nos filtran y ordenan los espacios de interpretación de lo que percibimos. Nos hacen dar importancia a unas cosas sobre otras, y nos protegen de la alarma mental que generaría una atención extrema a todo lo que nos pasa.

Este repertorio de reglas es muy amplio e importante. Nos categoriza los impactos recibidos en muchos aspectos de nuestra relación externa con las cosas y, sobre todo, con las personas. Nuestro pensamiento se extiende sobre las formas de cualificar casi todo: las personas y sus acciones, las cosas que nos favorecen y nos perjudican, lo que merece o no merece la pena hacer, lo posible y lo imposible. Casi siempre, este repertorio lo llevamos mucho tiempo con nosotros, y lo cambiamos muy poco. Los demás nos conocen por estos resortes habituales, y no tanto por lo que sabemos. Saben de las expresiones y consecuencias de nuestros moldes mentales, donde tratamos las noticias y conformamos nuestros pensamientos. Para los demás es más fácil de observar cómo pensamos que para nosotros mismos, porque el pensamiento se resume muy bien en lo que hacemos y, sobre todo, en cómo lo justificamos. Es el marco teórico o ético desde el que justificamos lo que hacemos.

Aunque con mucha frecuencia vinculamos el conocimiento con la innovación, esto es solo cierto cuando estamos pensando en la innovación tecnológica o de resolución de problemas científicos, aislados del entorno social. Por lo general, esto no es lo más frecuente y podemos decir que la innovación, en sentido amplio, y también la creatividad, dependen mucho más de disponer de unos esquemas mentales con un mayor grado de flexibilidad, fluidez y motivación para lo nuevo, que de dotarse de un amplio bagaje de conocimientos. Estos no nos garantizan nada, si los pensamientos no colaboran en ansiar o desear lo nuevo.

Podemos concluir diciendo que son los intangibles activos, formados por los pensamientos, los que determinan los resultados apoyándose en el uso de los activos intangibles pasivos, como el conocimiento y la información.

## EJERCITAR LA CREATIVIDAD SIRVE PARA APRENDER A APRENDER

*“Cuanto mayor es la isla del conocimiento,  
más largo es el litoral del asombro y la curiosidad”*

(RALPH W. SOCKMAN)

Aunque todos estamos muy de acuerdo acerca de que hay que seguir aprendiendo toda la vida, sin embargo tenemos poca teoría y menos práctica acerca de cómo ser más capaces de aprender, sobre todo, en la edad adulta. De jóvenes hemos aprendido a través de unos sistemas de enseñanza que fueron los correspondientes a cada época. Puede que hoy los critiquemos, sin muchos argumentos de peso, pero casi todos nos sentimos orgullosos y seguros de lo que sabemos. Nuestra posición mental a seguir aprendiendo es teóricamente o racionalmente positiva, pero no es tan fácil adoptar una posición práctica que nos asegure día a día que estamos aprendiendo, y mucho menos que estamos en mejores condiciones para aprender.

Lo que queremos proponer en esta reflexión es que un ejercicio sistemático y práctico de la creatividad es un buen instrumento para mejorar nuestra capacidad de aprender. Y también a la inversa, si aprendemos algo nuevo, este acontecimiento se manifestará en un aumento de la capacidad y expresión creativa de nuestro quehacer cotidiano.

...Un ejercicio sistemático y práctico de la creatividad es un buen instrumento para mejorar nuestra capacidad de aprender...

El ejercicio de la creatividad y el entrenamiento en algunas de sus técnicas, nos conduce a abrir la mente. Queremos decir que nos acerca a explorar nuevas posibilidades, a alumbrar caminos mentales nunca explorados. En definitiva, nos mueve a remover lo que hemos asentado en nuestra lógica, fruto de la educación familiar, de la experiencia, de la formación y del contexto, que nos determinan un número importante de convicciones.

Para los adultos, el proceso formativo es casi siempre un fenómeno de desestabilización de ciertos principios para, descubriendo otros de la mano de un entrenador, ser capaces de enfocar los problemas de siempre con otras visiones y, en consecuencia, capacitarse para ejercer posteriormente una acción diferente. Decimos que los adultos aprendemos reinterpretando nuestra experiencia, que es casi imborrable, a la luz de nuevos conceptos.

...Decimos que los adultos aprendemos reinterpretando nuestra experiencia, que es casi imborrable, a la luz de nuevos conceptos...

Sin duda este ejercicio es difícil. Abrir la mente a nuevos conceptos, cuestionando o variando otros existentes, es problemático. Nos lo dificulta la seguridad

construida, que está en la base de nuestra supervivencia, y nos lo pone complicado. Por eso decimos que el ejercicio de la creatividad nos permite romper este molde, valorar lo nuevo, lo que no existe, lo que supone ver de otra manera y, en definitiva, adoptar un modo de pensar donde lo nuevo se pueda incorporar con mayor facilidad. Con ello conseguimos aumentar la permeabilidad al aprendizaje.

El ejercicio de la creatividad como método habitual nos permite aumentar nuestras capacidades de:

- *Idear lo que no existe.* Solo así es posible imaginar diferentes escenarios, donde lo ya establecido puede no ser válido. La fluidez, en el sentido de adoptar la diversidad de modos de pensar para imaginar algo, es un buen estado mental donde es mucho más fácil incorporar nuevos conceptos. Poner en igualdad lo que existe y lo que no existe en nuestro cerebro es un primer paso para conseguir que lo nuevo se pueda incorporar a nuestro modo de pensar y proceder.
- *Modelar con flexibilidad lo nuevo.* El ejercicio creativo de componer ideas, de realizar símiles, de resolver creativamente problemas, de combinar conceptos y, en consecuencia, de relativizar el significado sólido de los conceptos habituales, nos dota de un espacio mental más amplio. La apertura de espacios mentales es fundamental si queremos dejar entrar nuevas ideas que puedan ser empleadas en sustitución de o en combinación con otras ya existentes.
- *Disfrutar aprendiendo.* El ejercicio creativo es gratificante, en tanto que el descubrir es un aliciente para desplegar nuestras capacidades. Descubrir lo desconocido es un ejercicio singular de nuestra especie, lo que nos diferencia de otras próximas. La creatividad fomenta las ocasiones de sentir cómo lo nuevo se nos aproxima en su realidad, de apreciar la explicación de lo distinto a través de nuestra mente analítica y proyectiva. Nos hace evidente nuestra capacidad de entender y comprender más elementos del entorno, y ascender en la sabiduría que, en palabras de Confucio, consiste en conocer la esencia de las cosas y las relaciones que las unen.
- *Compartir el conocimiento.* Cuando el proceso creativo se comparte y el espacio de ideas se enriquece, se está produciendo un paso muy importante en el propio proceso de aprender. Los nuevos conceptos, adecuadamente compartidos e interiorizados, nos proporcionan la oportunidad de actuar de una forma diferente en nuestro entorno. Nuestra acción renovada tras el aprender, cobra sentido por su novedad frente a quienes nos rodean. El conocimiento y su interpretación son los que desencadenan el diseño de nuestra acción operativa, y los pensamientos y los sentimientos son los creadores de la energía que desplegamos en lo que hacemos.

Concluimos diciendo que la creatividad en sus diversas facetas, tales como la resolución de problemas, la ideación de lo que no existente y la práctica colecti-

va de ejercicios dinámicos de diseño es, en definitiva, una puerta de entrada para la formación continua de adultos. No es mala práctica empezar cualquier curso de adultos con un ejercicio de creatividad, explicitando el mensaje de la necesidad de la apertura de mente a lo nuevo, para que el curso pueda aprovecharse mejor. Con este ejercicio inicial al comienzo del curso se trata de experimentar la sensación de provisionalidad de lo que consideramos como inamovible.

De esta manera, empezamos haciendo sitio mental a lo nuevo, para compartirlo con lo ya existente, de forma que sea la riqueza de opciones la que determine la riqueza del saber hacer. El discernimiento entre opciones para la acción es, sin duda, un objetivo formativo por excelencia. La creatividad y su práctica son, sin duda, un buen campo de entrenamiento para seguir aprendiendo un poco más cada día.



## ¿QUÉ HACER PARA SER MÁS CREATIVO?

*“Las ideas, como las pulgas, saltan de un hombre a otro.  
Pero no pican a todo el mundo”*  
(STANISLAW LEM)

Todos sabemos que la creatividad es una capacidad que se manifiesta más en unas personas que en otras, dependiendo del contexto social donde se encuentren. Cuando todos nosotros resolvemos problemas nuevos de algún tipo en algún momento, y para ello buscamos soluciones novedosas, estamos siendo creativos.

Hoy en día, la oportunidad de ser creativo es mayor, en tanto que nos enfrentamos a muchos más problemas, ciertamente nuevos y desconocidos. Y también, porque tenemos muchas más referencias de ideas y un mayor acceso a la información, que pueden aplicarse a nuestros problemas, que son más y diferentes de los de antaño. Esto se debe a que estamos inmersos en un entorno que es muy cambiante, con nuevas tecnologías, con nuevas relaciones y que presenta, por ello, situaciones no anteriormente resueltas. Este contexto dinámico, que propicia la búsqueda de la novedad, nos exige crear mentalmente una visión nueva de algo, que luego podamos acercarlo a la realidad. En definitiva, la creatividad está siempre unida a la capacidad de idear, imaginar lo inexistente y de buscar los caminos para hacer una aproximación cierta y posible de la idea a la nueva realidad.

Nuestra idea sobre lo que significa creatividad está sesgada por su referencia a casos muy singulares o extremos. Por lo general, la observación genérica del fenómeno creativo se produce solo al final del mismo. Llegó el “eureka” de la nada, pero no es así. Parece que la creatividad surge de la nada, ante un problema, en un instante fortuito. Vamos sabiendo que no es así, y que hay dos circunstancias que activan este proceso. Son, por una parte, la sensibilidad al problema en cuestión y, por otra, la capacidad de conectar ideas distantes o eliminar supuestos previos que nos permitan construir algo nuevo. Nos vamos a referir, en este punto, a esta segunda circunstancia, la capacidad de interconexión de ideas dispares, y a ver cómo podemos prepararnos para lograr, a través de ella, una mayor productividad ideadora. Esta preparación para la productividad y la calidad creativa está muy vinculada con algunos hábitos del quehacer cotidianos en los que podemos influir para conseguir mejores resultados creativos.

...Esta preparación para la productividad y la calidad creativa está muy vinculada con algunos hábitos del quehacer cotidianos...

En primer lugar, para ser creativo hace falta saber suficiente acerca de cuáles son los límites del conocimiento en el campo en el que cada persona actúa y trabaja. Esta capacidad no puede estar nunca unida a la inflexibilidad de pensar que ya se sabe todo sobre el tema en cuestión. Pero este gusto por un área de conocimiento

no debe ser exclusivo, sino que tiene que ser compartido, aunque en menor profundidad, con otras áreas de conocimiento más o menos relacionadas. Los personajes históricos, arquetipos de la creatividad, como Leonardo da Vinci, son ejemplos singulares de esta multidisciplinaridad creativa. Pero sin ir tan lejos, sin aspirar al dominio de muchas disciplinas como los genios, al menos debemos saber que tenemos que ampliar los campos de conocimiento para posibilitar las colisiones creativas. Son siempre campos de conocimiento que nos gustan. Podemos incidir sobre ellos, al menos superficialmente, observando cómo evolucionan y, sobre todo, pudiendo hacer comparaciones y paralelismos entre distintos campos de conocimiento. Estos tipos de ejercicios, las analogías, son siempre muy productivos, desde el punto de vista creativo, y son los que se emplean en gran parte de las técnicas aplicadas a la disciplina de la creatividad.

La segunda recomendación que podemos hacer para ser más creativos es la de introducir la novedad en lo cotidiano, buscando casi todos los días algo sorprendente o haciendo algo para sorprender a otros, y así encontrar nuevas reacciones. Se trata de explorar continuamente problemas sin solución o soluciones sin problema, que permitan que en el momento adecuado, y casi siempre de forma involuntaria, se produzcan saltos creativos mediante una nueva conexión de ideas.

Para ello no está de más romper con la rutina y buscar activamente exponerse a nuevas experiencias, lo más frecuentemente posible. Es el efecto ya conocido de salir y ver fuera. Este acopio de experiencias y el conocer los mecanismos físicos o sociales que ocurren en diferentes situaciones nos preparan para imaginar y desarrollar ideas. No se trata tanto de copiar, sino de observar con cierta distancia otras vías de pensamiento y sus consecuencias. No para resolver en ese momento. Dejemos reposar las observaciones, porque después nos pueden ser útiles para comparar y conectar con nuestras ideas y problemas latentes.

La tercera recomendación, muy conectada con las dos anteriores, es que nos hagamos el propósito y la terapia de disponer de un tiempo de atención sobrante. En nuestros días, la atención es el recurso que todos buscan de nosotros. Es también el objetivo principal del marketing de masas, con la intención de provocar la acción y la decisión rápida. Esta presión selectiva por el empleo del tiempo, la ausencia de tiempo propio y la sobresaturación a la exposición de propuestas comerciales, nos alejan de la atención para la reflexión. Es importante dar una prioridad al proceso de interiorización de experiencias distintas, de las que luego brotará el manantial de la creatividad. Puede bastar con revisarlas y clasificarlas en el momento de su experimentación, para que estén disponibles para una posterior búsqueda inconsciente.

Para fomentar la creatividad en nosotros, tenemos que administrar nuestro tiempo de forma diferente, liberando una porción de él. Lo llamamos “atención sobrante”. Estará dedicada a observar objetos, situaciones, productos que nos llamen la atención, sin una finalidad previa. Esto requiere disponer de un tiempo de aislamiento y búsqueda intencionada de nuevas cosas o de nuevas relaciones.

...Para fomentar la creatividad en nosotros, tenemos que administrar nuestro tiempo de forma diferente, liberando una porción de él...

Estos ejercicios de exposición a lo nuevo, con los procesos de curiosidad, apertura, registro, almacenamiento de información, reflexión e interiorización de lo observado, permiten la construcción mental de nuevas posibilidades. Así, quedan a la espera de ser solicitadas inconscientemente, para la solución de un futuro problema. De momento, no tienen destino. Sin este almacén o reservorio de contenidos nuevos, que hay que preparar continuamente, la creatividad no tiene raíces como para producir soluciones ingeniosas.

Si no actuamos así, ocurrirá que los problemas buscan soluciones en nuestro cerebro, pero solo encuentran lo obvio, lo que siempre ha sido así. Debemos tener muy en cuenta que cualquier idea que sale del cerebro, ha entrado previamente en él con otra forma o con un origen distante al del problema que finalmente resuelve. Para lograr unos buenos resultados en la generación de ideas, las técnicas puntuales en el momento de la generación de ideas son siempre necesarias, pero el entrenamiento y los hábitos creativos previos y aquí sugeridos lo son mucho más.

Aunque todos somos creativos, o entre nosotros siempre hay gente creativa, hay otro tema muy importante para la emergencia de la creatividad que es el contexto en el que nos desenvolvemos. Este afecta de manera muy directa a la producción creativa, de tal forma que la innovación y la aparición de novedades dependen de otras variables adicionales a la creatividad individual de las personas, o a los rasgos de su personalidad. Por ejemplo, los resultados artísticos del renacimiento italiano, con su gran producción en pintura y escultura, tuvieron mucho que ver con la acumulación de escuelas de artistas, promovidas por las familias cortesanas que competían por la ornamentación de sus iglesias y palacios.

Por lo tanto, existen otros factores que tienen una gran importancia para que la creatividad encuentre su cauce de expresión y se produzcan los primeros resultados, que inicien una cadena o círculo virtuoso de la innovación creativa y colectiva. Estos nuevos factores colectivos tienen que ver principalmente con la disponibilidad de un alto nivel de conocimientos diversos y con el contexto o ambiente social donde operan las personas dotadas de capacidad creativa.

En primer lugar, para que la creatividad se consolide y sea un intangible productivo, el conocimiento disponible en el entorno colectivo debe ser muy elevado y situarse en los límites de lo que se sabe en unas determinadas disciplinas. Solo desde este complejo trampolín, se pueden desarrollar enfoques no existentes o ideas, que contengan soluciones que superen a las habituales.

La profundidad del conocimiento de cada persona debe estar acompañada por una masa crítica de otros colegas, también con buenos conocimientos sobre ésta y otras disciplinas, y con la existencia de diversos expertos a distintos niveles. Lo que llamaríamos una escuela de conocimiento, con sus contenidos específicos y con sus intersecciones diversas entre distintos campos. Los especialistas de cada materia

deben convivir temporalmente con otras áreas o campos del conocimiento, sobre los que observar y comparar. Así, aumentan su potencial asociativo, que es la fuente de la generación de ideas.

En este contexto fertilizante, las observaciones entre diferentes campos y la evolución de cada uno de ellos son fuentes de inspiraciones, que ocupan una parte sustancial de la atención sobrante de la gente creativa. Sin una exposición a lo nuevo y sin este tiempo sobrante dedicado a la observación externa, el proceso creativo es estéril y el conocimiento se concentra en sí mismo, sin nuevas soluciones. La obviedad domina a la creatividad, y las soluciones son repeticiones que ya se sabe que no funcionan o no generan lo deseable.

...Sin una exposición a lo nuevo y sin este tiempo sobrante dedicado a la observación externa, el proceso creativo es estéril y el conocimiento se concentra en sí mismo...

Existen, además de esta polinización cruzada del conocimiento, otras características del ámbito o contexto en el que se desarrolla la creatividad. Todas ellas tienen una relación muy directa con la demanda social de innovación, y la aceptación de lo diferente por parte de quienes conviven con las personas creativas.

Cuando lo tradicional, los principios dominantes y los usos sociales están muy arraigados, no hay oportunidades para lo nuevo, y si casualmente se presenta lo inusual, es invalidado o rechazado desde el origen. El aliciente que recibe el innovador, para seguir intentando progresar, es el reconocimiento social del valor de lo nuevo, a pequeña o gran escala. Esto le compensa, a pesar del riesgo a caer en el error que todo proceso de creación conlleva. Esta variable -la aceptación y valoración de lo nuevo- es una de las causas más determinantes de la riqueza o esterilidad de un espacio social innovador. Cuando socialmente el riesgo de equivocarse se vincula al fracaso personal y a la inaceptación social para el futuro, las personas que innovan son muy pocas.

Por el contrario, cuando el intento sin resultados se valora mucho, y más aún cuando hay resultados, merece la pena intentarlo. Estamos hablando del miedo al ridículo y al fracaso. Cuando este es muy alto y nos preocupa mucho más el qué dirán, el impulso es bajo. Y más aún si los demás nos desacreditan por no lograr lo esperado.

La tendencia al atrevimiento y la constancia de la personalidad del creativo deben estar albergadas en un espacio social que, por lo menos, no sea hostil a lo nuevo. Cuando la hostilidad se convierte en apreciación y la valoración de lo nuevo crece, estamos en unas condiciones óptimas para que la creatividad se manifieste.

Cuando existe este espacio o contexto que aprecia el conocimiento y las ocasiones de compartir experiencias son frecuentes, se producen momentos donde la atención sobrante de los creativos camina sobre cosas nuevas. De esta forma, el creativo puede desplegar sucesivamente esos procesos de inmersión, incubación, descubri-

miento, evaluación y elaboración final, que concluyen en la aparición y aceptación de una nueva realidad. Solo una alta fertilidad en la generación de ideas, nos asegura que exista alguna buena. Esta forma de pensar y ser requiere dedicar un tiempo importante a la preparación de lo nuevo, una inversión anticipada para crear futuro. Un tiempo de hoy, para el tiempo futuro. ¿Estamos dispuestos?

## NECESITADOS DE INNOVACIÓN Y ENSEÑADOS PARA ANALIZAR

*“O se tienen muchas ideas y pocos amigos,  
o muchos amigos y pocas ideas”*

(SANTIAGO RAMÓN Y CAJAL)

Decimos, insistentemente, que la creatividad y la innovación van a determinar la capacidad de competir y, en definitiva, de mantener activa una actividad económica en un entorno de competencia global. Esta afirmación, comúnmente aceptada, puede ser analizada desde muchos puntos de vista. Uno de ellos, y el que aquí proponemos, es la evaluación de los esquemas mentales con los que enfrentamos la observación y la acción, ante las situaciones de cambio en las que estamos cotidianamente inmersos.

De entre muchos de estos aspectos del complejo proceso del pensamiento, que comprende desde la percepción de la necesidad de cambio hasta la respuesta al mismo, vamos a incidir sobre el binomio mental análisis y síntesis, en el comportamiento de las personas y de las organizaciones frente a lo nuevo.

Estas dos formas de procesar información ocupan mucha parte del tiempo que dedicamos a pensar. Por ejemplo, el análisis forma una parte frecuente e importante de la actividad empresarial. Las decisiones directivas se fundamentan en muy diversas formas de análisis: análisis financieros, análisis técnicos, análisis de situación, análisis del mercado... El análisis consiste en una visión explicativa, que va de lo general a lo particular, de lo global a sus componentes, del resultado a sus causas.

El análisis requiere un método cualitativo y cuantitativo que sustente una estructura preexistente –un modelo–, un armazón sólido sobre el que apoyarse para realizar un diagnóstico a través de la comparación. El método garantiza la proximidad de las apreciaciones que dos individuos distintos realizan de una misma situación, aplicando obviamente la misma técnica que previamente ha sido dada por válida por ambos. Estos modelos analíticos han sido aprendidos como pilares conceptuales de las correspondientes disciplinas, y por ello son indiscutibles.

Esta estructura preexistente permite determinar lo que falta, lo erróneo, lo incoherente, lo incompleto y las desproporciones, para diagnosticar, con las carencias detectadas, las acciones recomendadas o medidas correctoras. Se trata de precisar al

máximo la búsqueda de lo que falta para llegar al modelo o arquetipo conocido, para aproximar lo nuevo o lo desconocido a lo conocido y experimentado. Todo se hace en relación con un modelo de referencia.

El análisis es, por tanto, deductivo y emplea la lógica de lo conocido, para desplegar sus métodos llamados analíticos. Se fundamenta en modelos o referentes generales, a los que sometemos lo nuevo o lo que ha ocurrido, en definitiva, una realidad pasada, para poderla comparar, cualificar y cuantificar respecto a la referencia empleada para el análisis. Así, se analizan los resultados frente a los presupuestos. Cada situación analizada tiene, según este enfoque, un análisis y una evaluación única.

Así hemos sido enseñados a través de referentes, de modelos, de guías de diagnóstico. Aprendemos modelos y prácticas de análisis que forman la mayor parte de las distintas disciplinas educativas y de gestión.

El camino opuesto al análisis es la síntesis. Consiste en la exploración de las combinaciones posibles para el hallazgo de lo nuevo a través de la imaginación y de la experimentación. Es el camino que lleva de las partes al todo que no existe. La síntesis es, principalmente, construcción de algo. La actividad creativa, que permite idear soluciones a problemas nuevos, requiere de la síntesis y no del análisis. Este último impone que cada problema tiene una única solución, pero lo que es realmente único es el método que se aplica para resolverlo. Un método, una solución en el análisis. Un problema, muchas soluciones en la síntesis.

...Un método, una solución en el análisis. Un problema, muchas soluciones en la síntesis...

Por el contrario, la síntesis no rinde servicio a la lógica fruto de la experiencia y de la modelización de lo conocido. La síntesis se construye desde la recombinación de lo nuevo con lo ya conocido. Lo hace creando nuevas formas a través de la experimentación y del aprendizaje, superando lo que puede ser válido en cada momento. La síntesis que da luz a lo nuevo debe ceder el paso al análisis, cuando lo variable y lo diferente desaparece. El análisis trabaja bien sobre lo repetido y cuando los modelos inventados ayer dejan de ser nuevos. El análisis sirve cuando lo analizado es algo de aplicación continua y ya hay experiencia evaluadora.

El análisis es frío, binario, metódico y no se aprende de él. Nos enseñan a analizar y adquirimos experiencia operativa con él, para diagnosticar tomando como referencias verdades consideradas inmutables y generales. Por el contrario, la síntesis es emocional, intuitiva, atrevida y experimental, dando por sentado la no aceptación del camino único. La síntesis es constructiva mediante la combinación de contenidos y visiones inicialmente dispares y disjuntas, buscando un nuevo encaje frente a problemas y situaciones desconocidas. La síntesis requiere de la diversidad de pensamientos que aportan diferentes individuos con visiones distintas, que están dispuestos a complementar significados y conceptos. Por tanto, está siempre alejada de la visión única, que proviene de la evidencia de los hechos y de la experiencia basada en lo que ocurrió.

...La síntesis es emocional, intuitiva, atrevida y experimental, dando por sentado la no aceptación del camino único...

Estamos enseñados en el análisis, en tiempos donde necesitamos nuevas construcciones para lo nuevo que nos conduzcan hacia soluciones inexistentes a través de la innovación. Aprendemos normalmente a través de la explicación de lo conocido, a través de modelos que se han repetido y consolidado con el tiempo. Frente a lo nuevo, a lo que no se explica con lo que ya sabemos, no sirve de nada aplicar el aprendizaje a través del análisis.

La disponibilidad de una capacidad dual de crear y de sintetizar es una necesidad urgente que se debe trasladar a la dotación de habilidades y conocimientos aplicados al análisis y a la síntesis, desde la formación más temprana. Estas habilidades deben sostenerse cuando la madurez nos lleva por la necesidad de resolver con practicidad o de idear soluciones, contando con una alta experiencia. De una correcta combinación de habilidades de análisis y síntesis se dispondrá de mejores mecanismos para innovar en lo nuevo y, a su vez, para consolidar para el futuro lo que ya se sabe hacer en cada momento.



## LA FORMACIÓN DE ADULTOS

*“El hombre no es más que lo que la educación hace de él”*

(EMMANUEL KANT)

Como en muchos otros ámbitos de la actividad profesional y social, la formación está abocada a una transformación progresiva, consecuencia de la evolución social y tecnológica en la que estamos inmersos. Como cualquier otro sector de actividad directamente vinculado con el conocimiento, la formación está iniciando nuevos caminos, sobre los que va incorporando paulatinamente cambios, unas veces con un alcance de cierta importancia, y otras veces mucho más livianos, pero que, en su sucesión, van transformando definitivamente modos, contenidos y formas de enfocar la enseñanza.

Aunque la actividad de formación se suele asociar con frecuencia a la preparación de los más jóvenes, vamos en este caso a referirnos a los adultos. No cabe duda de que esta va a ser una de las grandes tareas a acometer en el próximo futuro, teniendo en cuenta la evolución demográfica de la población laboral. Solo a través de unos sistemas de capacitación mucho más dinámicos, flexibles, personalizados, abiertos y continuos, podremos dar respuesta al mantenimiento de las capacidades competenciales de los que trabajamos. Necesitamos una renovación en cantidad y calidad en la formación de adultos, que nos permita capacitar constantemente, para poder sostener y desarrollar la posibilidad de seguir compitiendo de forma rentable en el futuro. No será de extrañar que, en el futuro próximo, una persona despliegue tres periodos formativos de carácter universitario, a lo largo de la vida laboral, es decir, cada quince años.

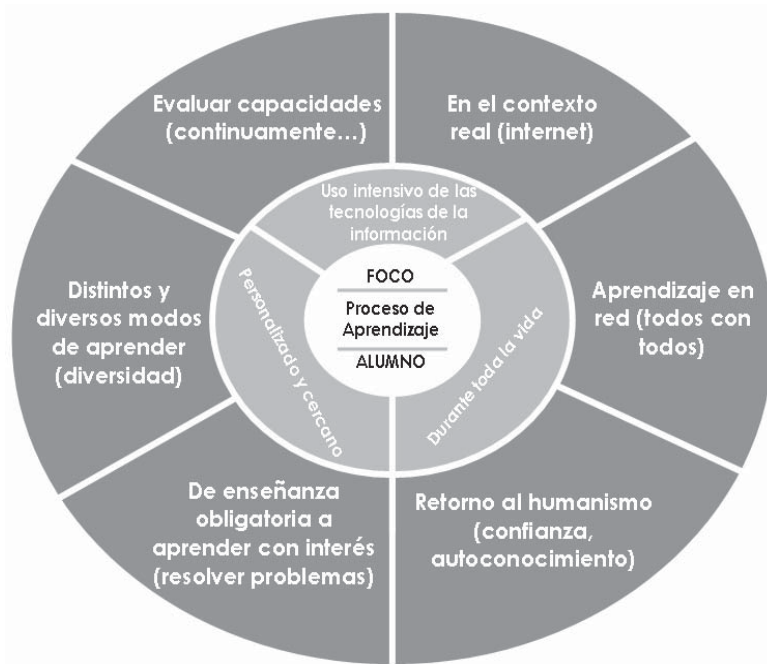
La formación de adultos requiere una alta innovación. Se trata de revisar, de poner en crisis conceptual lo que hoy hacemos en la educación de adultos a la luz de las nuevas demandas. Los cambios incorporados en la formación, en relación a la tecnología informática, son solo superficiales y han de emerger muchos otros en la sincronización de las necesidades formativas y los medios de acceso a las soluciones. El *just-in-time* no ha llegado a la formación de adultos, pero el cambio vendrá en este sentido.

Las clases tradicionales son obsoletas para la formación de adultos. Lo que ha de emerger terminará invalidando mucho de lo existente. Esta criba de métodos, modelos pedagógicos, cursos, contenidos y agentes educativos, se ha de producir a lo largo de los próximos años a favor de aquellas organizaciones formativas que activen nuevas formas de entender y desplegar los sistemas de formación de adultos a cualquier nivel.

En este sentido, y como propuestas abiertas a la incorporación, crítica y desarrollo de más orientaciones, podríamos resumir en diez las tendencias a considerar hoy en día en cualquier enfoque nuevo o reenfoque innovador de la formación para el

futuro de los adultos. En estas diez tendencias y siguiendo el esquema adjunto (véase Figura 11.1), podemos establecer tres niveles:

- *Nivel 1.* El foco de la transformación formativa.
- *Nivel 2.* Los modos de aplicar los métodos y las técnicas.
- *Nivel 3.* Los condicionantes del entorno que permiten crear los espacios tecno-educativos (ETE).



**Figura 11.1.** Diez tendencias para la educación del futuro.

### **Nivel 1. El foco de la transformación**

En la formación está cambiando la centralidad, haciendo cada vez más referencia al alumno y a su proceso de aprendizaje como foco central, y considerando a este el objetivo principal de los métodos y técnicas educativas. Este reenfoque del método –sentido– y del contenido de la educación busca revitalizar el proceso de aprendizaje. La enseñanza se sitúa como un medio, así como los contenidos y las tecnologías.

Este reenfoque altera sustancialmente la propia esencia de los procesos educativos, haciendo que el foco sea el alumno y, por tanto, es la diversidad de situaciones y personas el punto de arranque desde el que diseñar y construir la formación. En la visión anterior, el foco principal estaba compuesto por el contenido, el programa de actividades y el objetivo generalizado de logro de competencias equivalentes para todos los alumnos.

En el caso de los adultos, este reenfoque es doblemente importante. Por una parte, cada individuo es distinto en personalidad y estilo de aprendizaje, pero, además, su trayectoria profesional también lo es. Esto conduce a que los elementos comunes de partida, que sustenten un curso de adultos, son por lo general muy escasos. No hay mucho más que el interés por la materia, y esto es insuficiente como para establecer un recorrido de actividades comunes que sean de utilidad teórica y práctica a un conjunto importante de ellos.

...Cada individuo es distinto en personalidad y estilo de aprendizaje, pero, además, su trayectoria profesional también lo es...

Otro aspecto relevante en el foco educativo es el estilo personal de aprendizaje. Siendo el alumno el foco del aprendizaje, sabemos que los estilos de aprendizaje de los alumnos son distintos, de forma que nos encontramos ante una multiplicidad de problemas de diversidad a resolver. Estos son: la demanda de formación (para qué se quiere aprender), el punto de partida (lo que se sabe), la experiencia práctica (lo que ya hace) y, por último, el método o estilo de aprendizaje (cómo se asimila el conocimiento).

Desde el enfoque actual de una gran homogeneidad en el tratamiento a los alumnos, hasta este otro donde la diversidad es la norma, existe un gran espacio de innovación. Este debe aplicarse al diseño de la acción formativa en su totalidad, permitiendo reconstruir los nuevos modelos, actividades y espacios de formación.

## **Nivel 2. Modos de aplicar *métodos y técnicas***

Consecuencia del punto anterior se plantea la necesidad de considerar tres aspectos en el diseño de la formación a futuro. Estos tres aspectos contribuyen a concretar los cómo de los diseños formativos y, sobre todo, a revisar si el enfoque de cualquier diseño formativo está orientado a mejorar, parcial o totalmente, lo que estas tendencias alumbran.

### *Personalizado y cercano*

La capacitación personal requiere de procesos mentales y operativos individuales del alumno, que pueden estar insertos en actividades individuales o colectivas a lo largo de distintos escenarios educativos. La personalización debe poder alcanzar un diseño individual de cada caso o persona, afectando a lo que hace en su profesión y a cómo aprende. Sabemos que los recursos que consume este enfoque personalizado exceden de las capacidades de los tiempos de los docentes, si se actúa del modo tradicional. No hay tiempo para atender personalmente y con gran cercanía, con una velocidad de atención adecuada y con una aproximación al caso de cada uno, si no cambiamos la forma de actuar. En ayuda a la innovación de este tema, disponemos de dos poderosos instrumentos: el trabajo en red para la formación y las nuevas tecnologías de la información.

### *Durante toda la vida*

El tiempo en el que un curso transcurre es, por lo general, un tiempo concentrado y reducido, frente al tiempo en el que se puede necesitar usar el conocimiento anunciado pero no adquirido experimentalmente en el mismo. El sentido de esta tendencia es considerar que todo instante en el que tenemos un problema que resolver, es un momento adecuado para la formación. Cada momento en el que algo nuevo nos ofrece una dificultad, estamos frente a una oportunidad para formarse en la práctica.

...Todo instante en el que tenemos un problema que resolver es un momento adecuado para la formación...

Es muy importante diseñar el antes y el después de cada acción educativa. Solo así tiene sentido un enfoque de formación continua. Formación continua no significa ir a muchos cursos discontinuos al año, sino disponer de un enlace formativo permanente. Los problemas reales ocurren siempre fuera de los cursos, cuando no tenemos a quien preguntar. Si en ese momento no hay ninguna acción de soporte y refuerzo formativo, se opta por esquivar el problema. Se abandonan las promesas, expectativas, deseos y capacidades, no sólidamente apuntalados en los cursos. Este requisito lleva a considerar que el aprendizaje es continuo y que son los sistemas de apoyo continuo al aprendizaje, en definitiva, los que determinan la eficacia de este.

...Formación continua no significa ir a muchos cursos discontinuos al año, sino disponer de un enlace formativo permanente...

### *Uso intensivo de las tecnologías de la información*

El valor de estas tecnologías en el apoyo a los procesos de aprendizaje es enorme. Estas tecnologías inciden en la precisión, velocidad, selección, calidad y personalización de las posibles actividades docentes y de aprendizaje. Impactan directamente en los diferentes contenidos y métodos de transferencia de información, sobre los que se construye cualquier proceso de enseñanza-aprendizaje. La comunicación, como acción de transferir e interactuar en relación con la información, puede diversificarse con cualquier contenido digital, aplicando las tecnologías informáticas más diversas.

Existe un enorme campo de aplicación de la innovación en la confluencia de la didáctica y las tecnologías de la información. Serán los nuevos espacios tecno-educativos, hoy por construir, los instrumentos que sustituirán al agostado e-Learning. Metodológicamente, esta innovación educativa es derivada del antiguo autoestudio a distancia, ahora a través de Internet, complementado con otros recursos de relación social que aportan las redes.

Las tecnologías de la información hacen posible albergar y enviar contenidos de información, cada vez más importantes, a través de dispositivos muy simples. Pero la gran ventaja que estas tecnologías presentan es otra. Es la interactividad, es decir,

la capacidad de disponer de un recurso llamémoslo inteligente, acción-respuesta, que estructura en gran medida el efecto de aprender ensayando y ajustando lo que ya sabemos.

En un futuro próximo volveremos a ver a las tecnologías de la información y, sobre todo, a los sistemas software como los agentes de simulación de la realidad más poderosos para construir con ellos espacios de aprendizaje. El rol del tutor cambiará radicalmente, en tanto que será, sobre todo, el acompañante del alumno en un proceso de experimentación sobre una realidad clónica de su trabajo, que servirá de campo de aprendizaje.

La importancia de este enfoque es muy alta, porque en esencia una gran parte de los trabajos en el futuro se hará solo a través de unos intermediarios, que son los ordenadores. Estos son las puertas a la acción en cualquier trabajo, ya sea de diseño, de administración, de atención a personas o de supervisión de cualquier proceso industrial. La capacitación experta y continuada en competencias tecnológicas basadas en TIC es un requisito operativo para la reeducación, para todos los profesionales de la formación y para todos los alumnos.

### **Nivel 3. Condiciones de entorno – diseños educativos**

Sobre las cuatro tendencias anteriores cabe matizar seis nuevos elementos prácticos que las acompañan de manera inseparable:

#### *Evaluar capacidades*

El ejercicio de evaluación de lo que se sabe, o de lo que se es capaz, debe ser continuo y ha de estar inserto de forma natural en el proceso de trabajar y aprender. En tanto que se supera un nivel de capacidad para alcanzar otro superior, la evaluación se debe producir automáticamente. Quizás sea mejor que el sistema informe de la capacidad lograda, solo con el análisis de la práctica en el oficio. Un proceso de aprendizaje personalizado y cercano debe comprender, en sí mismo, la evaluación continua y personal.

La evaluación debe recaer sobre el propio alumno, quien experimenta un continuo progreso, porque le sirve a su vez de elemento motivador, y no tanto sobre el profesor como agente que mide y compara las capacidades de los alumnos de forma grupal. Un proceso personalizado y cercano reorienta el significado de la evaluación a un instrumento de aprendizaje, motivación y logro en manos del alumno.

#### *Distintos y diversos modos de aprender*

El aprendizaje se ha de producir de forma continua y en escenarios muy distintos de los que hoy consideramos como clásicos: el aula, el laboratorio, la sala de estudio o el ordenador. La diversidad de conocimientos, la proliferación de contenidos, las situaciones personales e incluso los gustos o aficiones, serán ingredientes de los di-

seños formativos. El aprendizaje de adultos requiere de una combinación inteligente de unas actividades prácticas con el soporte de una sólida teoría, aplicadas ambas a la acción personal de cada alumno. Esto conduce a que el diseño de la formación en el futuro será obra del propio alumno, que recurrirá a modos de autoservicio. El alumno podrá elegir no solo las opciones de tiempo y lugar de formación, sino también de tipos de contenidos y modos de ejecución.

### *De la enseñanza obligatoria al aprendizaje deseado*

No tiene mucho sentido decir que la enseñanza es obligatoria, ya que no hay acción más voluntaria que la de aprender. Este cambio de orientación estará provocado por la forma en la que se definen los objetivos de la formación. Hoy en día se diseña la formación estableciendo el marco de capacidades que configuran un objetivo educativo o profesional, y de ello se deducen los contenidos, métodos y evaluaciones. Este sistema, sin duda renovador sobre el enfoque anterior más temático o académico, evolucionará posteriormente a otro marco, donde será la resolución de problemas, de más fáciles a más difíciles, el foco de diseño de la acción formativa.

La razón de ser de este nuevo enfoque no es otra que el tener en cuenta que gran parte de la acción práctica en el ejercicio profesional es operar, modificar o reelaborar a partir de lo existente. Por lo general, trabajamos resolviendo temas o problemas de todo tipo. Cuando la formación se construye sobre la resolución de problemas existentes, la necesidad y la motivación por el aprender se convierten en tractores poderosos del esfuerzo que supone adoptar o aceptar algo nuevo. Así es como funciona la atención a lo nuevo en todas las personas y, más si cabe, en los adultos.

### *Retorno al humanismo*

Nada hay tan personal o individual como la acción de aprender, de aceptar y hacer propios nuevos modos de pensar y hacer. Esto es voluntario y para conseguirlo se tiene que disponer de un espacio de confianza y sinceridad suficiente para reconocer que no se sabe. Y, una vez llegados a esta posición, adoptar a continuación otra de apertura mental para capturar lo que se necesita. La seguridad emocional que se requiere para sentirse bien aprendiendo se construye desde un marco de nuevas relaciones personales que necesitan un tiempo de adaptación al contexto físico y relacional.

El primer paso de este proceso sociocognitivo sería el conocimiento mutuo de todos los participantes y el establecimiento de unos objetivos conocidos y comunes durante el proceso de aprendizaje. En su máxima expresión, este clima de aprendizaje en colectivo se produce de forma intensiva en el interior de los llamados equipos de alto rendimiento.

### *Aprendizaje en red*

Los modelos de trabajo en red entre distintos han de sustituir a la agrupación de iguales, tal y como habitualmente organizamos los grupos humanos para casi todo y

también para la formación. Departamentos, asociaciones y aulas buscan la máxima homogeneidad de sus miembros, como la forma de lograr la más elevada eficiencia. Este esquema que opera bien con las cosas, o con los aprendizajes operativos o de repetición, no es de utilidad cuando enseñamos a pensar o a crear cosas nuevas, en esencia, a resolver problemas.

La noción de formación descendente, del profesor al alumno, se sustituirá por una formación en red. Todos con todos, en busca de aportaciones mutuas que enriquezcan los puntos de vista y la capacidad de ver las cosas desde diferentes ángulos. Nuevos métodos y nuevos espacios de relación serán necesarios para funcionar así.

### *En el contexto real*

Esta será la mayor novedad del modelo educativo. El ejercicio habitual de aislar a los alumnos de su realidad, para formarles en un espacio aséptico, tiene menos ventajas que inconvenientes. Entre las ventajas están la concentración temporal en el tema objeto de la formación y la posibilidad de agrupar a un número importante de alumnos, para compartir la instrucción de un mismo profesor y así reducir los costes unitarios. Entre los inconvenientes, hay que destacar que la motivación por el aprender baja mucho, porque separamos la problemática real de cada alumno, de los ejercicios teóricos y prácticos que el curso va a contener.

El contexto real es el mejor espacio de aprendizaje y va a ser posible estar en él, porque existe una tendencia clara a disponer de la casi totalidad de los trabajos a través de las redes de ordenadores. La simulación de espacios reales, convirtiéndolos en espacios de aprendizaje, es la mayor oportunidad que aportan las tecnologías de la información y las actuales técnicas de movilidad que permiten trabajar a distancia.

La formación, en tanto se produzca en el contexto real, será rediseñada a través de nuevos y singulares sistemas de soporte. Serán los futuros *call-center* educativos los que permitan atender y resolver los problemas del que aprende, en el momento en el que surgen, haciendo posible con ello una dinámica de aprender trabajando de forma continua.

En síntesis, la formación de adultos es más que la organización de programas, calendarios, temas, aulas y tecnologías de apoyo, con las que habitualmente se resuelve todo esto en nuestros días. Estos elementos no son sino una pequeña parte de los mecanismos que en el futuro deben ser movilizados. La formación de adultos tenderá a diversificar sus modos de operar, de planificar y, sobre todo, de organizar los espacios de formación, que se integrarán con naturalidad con los tiempos que hoy atribuimos al trabajo y al ocio. En cualquier caso, estas y otras consideraciones sobre la formación del futuro forman una gran cuestión abierta para empresas e instituciones educativas, y de cuyo desarrollo futuro depende, en gran medida, el desarrollo sostenible de un país y de una economía avanzada.

## EL FUTURO, LA UNIVERSIDAD

*“Un grano de buena experiencia a los nueve años vale mucho más que un curso de moral a los veinte”*

(I. NIEVO)

La adaptación de las organizaciones a los tiempos que llegan supone en todas ellas un doble ejercicio. Por una parte, el análisis de la situación vigente y, por otra, la consiguiente transformación hacia el futuro, basada en unos ejes de actuación. Para la universidad, en general, los nuevos tiempos del conocimiento tienen una gran repercusión, por cuanto esta está cada vez menos encerrada en un ámbito local y especializado. Las redes de información conectan con facilidad distintos lugares, intereses y personas, y con ello el flujo de conocimiento adopta nuevas formas.

La universidad se enfrenta a diversos retos o transformaciones, que son exigencias de los nuevos tiempos, y entre los que cabe citar:

- *Una nueva relación con el sector productivo.* Este punto es resultado de la introducción progresiva en una sociedad del conocimiento, que irá transformando los espacios de formación, saliendo de los tradicionales modelos de formación en aula y con un programa, tal y como hoy los entendemos. Sobre este punto nos extenderemos posteriormente.
- *Dotarse de una capacidad de flexibilidad.* Que le permita adecuar la oferta educativa a la demanda y evitar los mecanismos de rigidez que invalidan muchas veces la transferencia real de conocimiento. Esta flexibilidad debe abarcar la diversidad de modos de adquisición de competencias, reduciendo la exclusividad en la otorgación de títulos oficiales y reconocimiento social.
- *Disponer de un alcance formativo global.* Se necesita integrar, de manera natural en todo proceso formativo, las competencias técnicas, de gestión y humanísticas, de forma global. Se deberán superar, en la formación de la persona, las distancias entre el mundo técnico y el humanista. Se trata de una formación interdisciplinar fruto de una visión mucho más sistémica de la realidad y cada vez menos fragmentada, lo que no supone falta de especialización.

Pero volviendo al marco de relación con el sector productivo, existe siempre el consenso de que los marcos de relación entre empresas y universidades tienen que estrecharse en beneficio de ambas partes. Para las empresas es positivo disponer de unos mejores cauces de absorción del conocimiento, y para las universidades, tal relación les puede permitir adecuar los estudios que transfieren a los alumnos a las necesidades de un mercado en evolución.

Este consenso generalizado no lo es tanto cuando se entra al detalle y se observa cómo entre las empresas y las universidades se producen claros ámbitos de no coo-



peración que se traducen en un aislamiento continuado. Muchas veces porque existe un claro desconocimiento de la existencia de posibles puntos de interés común y, otras, por la falta de entendimiento para operar de forma conjunta, por razones de diferencias en prioridades, intereses, ritmos y resultados esperados. Estas situaciones, que conducen a una escasa colaboración entre unas y otras organizaciones, se complican un poco más por el componente de financiación pública de la universidad, que entra en colisión con los modelos de operación y rentabilidad de las empresas privadas.

Aunque la discusión sobre el ámbito de competencias de ambos tipos de instituciones puede sostenerse eternamente, lo que está claro es que el uso y explotación del conocimiento van a ser tan generalizados en la economía en un futuro inmediato que ambos tipos de instituciones deberán transformarse mucho en relación con la generación, uso, distribución y venta del conocimiento. Aunque la universidad se mueve a una menor velocidad que la empresa, va a necesitar una aproximación al exterior de la misma que sea continua y cercana, porque solo así será capaz de poner en valor su conocimiento. Si no lo hace, los reductos del conocimiento sin uso y la docencia perderán consecuentemente valor y sostenibilidad. No me refiero a la investigación científica, que tiene su valor de progreso social, pero sí a la aplicación práctica del saber allí obtenido.

El mecanismo que evaluará en qué medida una universidad se está vinculando con su entorno tecnológico y social, será su comportamiento como entidad generadora de proyectos de emprendizaje. La generación de pequeñas empresas capaces de insertarse con éxito en el tejido económico local e internacional, determinará sin duda el nivel de relevancia universitaria en cada uno de los campos del conocimiento. Esta capacidad creadora de actividad económica en forma de empresas, hará cambiar los fundamentos de las reglas de promoción docente y de vinculación de la universidad a su entorno social.

La universidad del futuro, sin perder sus capacidades de docencia e investigación, que la han de hacer reconocible en el mercado de la ciencia y la tecnología, deberá dotarse de procesos, servicios y, sobre todo, de una cultura vinculada al valor económico y social de la actividad emprendedora. Esta cultura deberá formar parte importante de la actitud de directivos, profesores e investigadores de la universidad. Se concretará en la promoción activa del emprendizaje entre los más jóvenes, iniciando nuevas carreras empresariales desde el conocimiento tecnológico o de gestión.

La actual evolución de la organización universitaria europea hacia modelos de competencias y capacidades finales de los profesionales que prepara (Proceso Bolonia), deberá completarse con una dosis relevante de implicación de estos en la innovación del tejido económico, a través de la creación de nuevas empresas y de la modernización de las existentes, con un claro sentido económico a la hora de aplicar su conocimiento.

Pero esta transformación también ha de surgir en las empresas, y precisamente en la dirección contraria. La empresa con futuro requiere estructurar mejor sus activos en relación con el conocimiento, para conseguir su aplicación a la creación de

nuevos o mejorados productos y/o servicios. La exclusiva gestión económica de los recursos conocidos y de los productos del presente no asegura el futuro, ya que solo garantiza la permanencia parcial en el mercado, pero no abre la puerta al porvenir. El instrumento de base, con el que diseñar este futuro docente de la empresa, se compone fundamentalmente de la investigación u observación sistemática del entorno, y de la preparación de las personas en el conocimiento aplicable en el mismo para el diseño del futuro que se quiere construir.

Es, por tanto, inherente a la empresa del futuro la asimilación de modos de entenderse a sí misma, como una organización donde tengan cabida simultáneamente: el manejo avanzado de intangibles del conocimiento y su creación interna, junto con la gestión rentable de los recursos materiales. La importancia de departamentos de apoyo a esta nueva concepción de empresa investigadora y docente se hará extensiva a muchas organizaciones. Esta innovación pasará a ser protagonizada por quienes dominen y apoyen la construcción de intangibles relacionados con las capacidades de las personas, los equipos, la creación de valor para los clientes y el sostenimiento de una marca diferenciada en el mercado.

La empresa deberá ir ajustando progresivamente sus normas operativas, para incorporar prácticas y técnicas vinculadas con la formación continua de sus empleados y clientes. Estos buscarán especialmente un espacio de desarrollo profesional asociado con la innovación y la participación en lo nuevo, donde se ha de desarrollar una gran parte de las capacidades del futuro de la empresa.

Nuevas áreas de actividad profesional relacionadas con la psicología, la antropología, las neurociencias, la capacitación, la creatividad, los servicios y la sociología, entre otras, figurarán como capacidades imprescindibles para la dirección de estas organizaciones. En tanto que estas dependerán cada vez más de las personas, el conocimiento profundo de ellas, de sus comportamientos y de los mecanismos que activan la motivación, el aprendizaje y el emprendizaje, serán sin duda mucho más imprescindibles.

...Nuevas áreas de actividad profesional relacionadas con la psicología, la antropología, las neurociencias, la capacitación, la creatividad, los servicios y la sociología, entre otras, figurarán como capacidades imprescindibles para la dirección de estas organizaciones...

Si se han de producir estos dos fenómenos simultáneamente en la universidad y en la empresa, parece oportuno considerar qué iniciativas pueden emprenderse en este sentido bidireccional para completar las competencias existentes en cada parte y buscar vías de transferencia de conocimientos. En tanto que la empresa es más dinámica, es posible un impulso de los modelos de Universidad de Empresa, hoy reservados a muy grandes instituciones.

Nuevos modelos de universidades cooperativas entre socios, personas e instituciones empresariales serán posibles. Es probable que se popularicen con rapidez en empresas de dimensiones más reducidas, aprovechando las tecnologías de la infor-

mación, que favorecen el despliegue de mecanismos de comunicación a bajo coste. Por su parte, las universidades, en tanto que necesitan dar cobertura a la formación de adultos –en activo o en reciclaje–, contactarán con la empresa y sus vivencias, haciendo posible una progresiva transformación de sus servicios de formación de adultos y posteriormente de sus estructuras.

Entre universidad y empresa, y a lo largo de sus mutuos procesos de transformación, encontraremos otras entidades como centros tecnológicos y/o viveros de empresa, que tenderán a convertirse en agentes o miembros de una red compleja, donde el espacio de docencia, investigación y emprendizaje convivan de manera natural. En este espacio existirá una marcada especialización de cada tipo de agente, en una parte más concreta de cada una de estas tres facetas. El modelo de cooperación, basado en el trabajo en red entre estas instituciones, no ha de fijarse tanto en las competencias institucionales, como en las personales de los miembros que trabajan en un proyecto.

Este concepto de red de personas será el conector mental de la nueva forma de trabajo del futuro para todo tipo de organizaciones del conocimiento. Trabajaremos en red para casi todo, para crear cosas nuevas, para optimizar procesos, para investigar, para hacer formación en un espacio operativo, práctico y diario. A través de estos nuevos procesos de formación y emprendizaje, las organizaciones se irán renovando con aquellas innovaciones que despliegan las capacidades de las personas que las integran. Como siempre ha sido, algo que toma relevancia y crece en la sociedad, como es el conocimiento en este momento, no puede sino extenderse por cualquier tipo de organización, por lo que la exclusividad en su creación, desarrollo y distribución queda, nunca mejor dicho, excluida.

## ¿QUÉ ES UN CICLO MENTAL?

*“Los pensamientos están en el corazón,  
pero se buscan en la mente”*

(ABEL DUFRESNÉ)

Sabemos que el comportamiento de las personas en las organizaciones es un tema de vital importancia para la evolución de estas últimas. Por lo general, el tema del comportamiento no es muy bien conocido por quienes dirigen personas. No entendemos el porqué y el cómo ocurren las cosas en relación a los comportamientos, porque nos basamos en razonamientos o creencias muy simplistas.

Solemos decir, con frecuencia, que esto o eso que ha dicho o hecho alguien no tiene lógica. Estamos suponiendo que los comportamientos obedecen a la lógica – lo cual no es así–, y además que es la nuestra, ya que no existe una lógica universal. La lógica es siempre sobrepasada por otros elementos emocionales muy personales, que son los que determinan finalmente el desencadenamiento de la acción correspondiente, es decir, el comportamiento.

Es también frecuente pensar que, si se sabe algo, se aplicará siempre que sea posible. Sabemos, por experiencia, que lo que aprendemos no siempre tiene una influencia directa ni inmediata en lo que hacemos. Y también que, sin este conocimiento sería imposible una acción que necesita de una habilidad o técnica específica o de una información valiosa. Todos son ingredientes del comportamiento. Lo que se sabe influye sobre lo que se hace, pero en mucho menor grado lo que se quiere o lo que se piensa, sobre aspectos vinculados con esa potencial acción y sus consecuencias.

El concepto de ciclo mental que proponemos quiere representar este doble juego que siempre existe entre los componentes del saber aplicable y los móviles desencadenantes de la actuación, que llevan a un determinado comportamiento. Estos dos grandes bloques, conocimiento y motivación, no son de la misma naturaleza. El primero está conectado con la lógica o con el método, y representa un cómo hacer, es decir, la visión práctica de una secuencia de acciones o de un conocimiento a aplicar. Podríamos decir que el conocimiento puede tener, en este caso, un contenido de secuencia de acciones, de información y datos, y de habilidades seguramente en un ciclo retroalimentado. Este conjunto encadenado de pensamientos y acciones sistemáticas se logra con la repetición y la experiencia.

La otra parte, la motivación y los deseos, el porqué, para quién y su sentido de presente y futuro, se corresponden con un espacio sistémico de interacciones complejas, donde se depositan intereses, creencias, principios, estados de ánimo, situaciones posibles, terceras personas y futuribles deseables. Todo un contexto sobre el que el conocimiento se filtra, para producir un resultado, a través de una acción, en definitiva, un comportamiento.

Podríamos llamar ciclo mental a la unión repetitiva de estos dos elementos, tal y como se representan en la figura que se muestra a continuación (véase Figura 11.2).



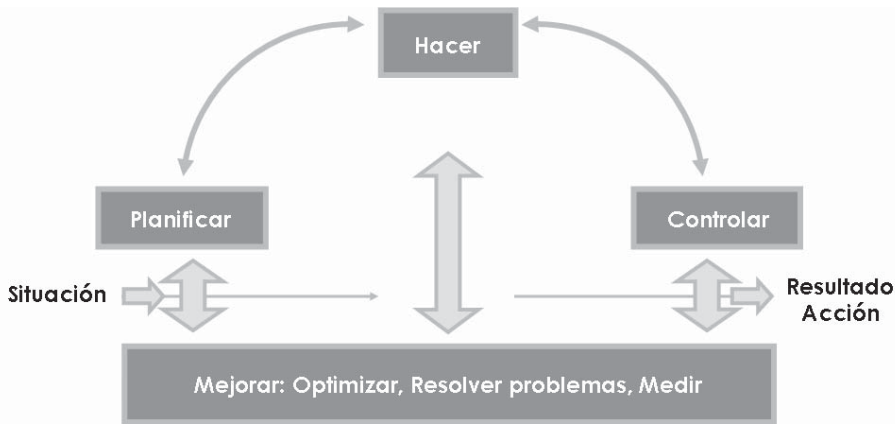
Figura 11.2. Estructura de un ciclo mental.

El conocimiento, en sus diferentes formas, puede estar representado por una lógica y un encadenamiento de pasos que, siendo comunes para distintas personas, pueden conducir a un resultado. Es lo que aprendemos y sobre lo que adquirimos práctica y velocidad, al crear hábitos que nos hacen capaces de llegar de un problema conocido a un resultado. El perfeccionamiento de este ciclo es muy importante, si queremos buenos resultados, ya que estos dependen sobremanera de la secuencia, velocidad y pericia en la ejecución de las acciones de cada etapa. Pongamos un ejemplo: si hablamos de calidad de un proceso de fabricación de un producto, existe un ciclo comúnmente aceptado y representado por las fases de especificación, planificación, acopio, montaje y revisión. Estas acciones ejercidas en esta secuencia garantizan la progresión hacia mejores resultados mediante el sucesivo perfeccionamiento y eliminación de errores, que denominamos mejora continua.

Este ciclo solo es posible si la acción en cualquiera de las cuatro fases citadas –planificación, ejecución, control y mejora– se despliega dentro de un contexto cultural, asumido a nivel personal por quienes participan en las distintas tareas. Se trata de una cultura de calidad y mejora en busca de mejores resultados del proceso de fabricación. El contexto es el espíritu de mejora interiorizado en las personas. El conocimiento es el de detección de errores o de manipulación de objetos o aparatos.

La búsqueda de un perfeccionamiento continuo forma parte del contexto emocional de la calidad. Esta sensación o contexto emocional no ocurre, si no existe una continuidad y cercanía a la actividad. La calidad pierde el sentido de su aplicación, si no hay un horizonte temporal en el que mejorar, o si es la última vez que se ha de hacer algo. Este elemento contextual de la mejora a futuro, que es un deseo, es el determinante de la justificación emocional de la acción, a la que sigue una lógica que define lo que hay que hacer a continuación de la detección de un error.

Si este contexto cultural no existe, los pasos técnicos de la calidad son sustituidos por los atajos correspondientes. Como es obvio, los elementos de contexto son muy diferentes para cada tipo de ciclo mental que queramos desplegar. El elemento contextual siempre está ligado a un espacio emocional que debe ser adecuado para que la acción unipersonal o colectiva tenga energía para actuar. Se trata, por tanto, de conseguir que lo técnico o mentalmente posible sea activado por un contexto emocional que lo pone en marcha, que impulsa a la acción. Sobre el ejemplo anterior, el ciclo mental de la calidad (véase Figura 11.3) se representaría así:



**Figura 11.3.** Ciclo mental de la calidad.

El contexto para la calidad se concreta en una cultura global de mejora que debe progresar hacia la eliminación de fallos, errores y situaciones imprevistas, en la convicción de que prever y corregir genera un espacio de satisfacción o beneficios para los clientes y para los proveedores.

La cadena del conocimiento de la calidad, representada por las siglas PDCA, requiere que adquiramos habilidades en la planificación, en la ejecución precisa, en la medida de lo que hacemos, en la detección de fallos y en su corrección sistemática.

Podríamos ver así el conjunto de los mecanismos que desencadenan los comportamientos en una organización. En cada persona y en su mente están instalados diversos ciclos mentales, que coexisten y compiten por los limitados recursos de tiempo y energía que cada persona puede aportar. Podemos entender así la organización como un agente activo y pluridimensional, suma de las acciones y colisiones entre ciclos mentales instalados en las personas. Estas colisiones son fácilmente observables en las conversaciones o discusiones, a la hora de abordar problemas o de asignar recursos.

En resumen, los ciclos mentales pueden disponer de pequeñas o grandes dosis de conocimientos, pero esto no es lo más determinante de la acción, sino más bien la conjunción de contextos o sustratos culturales con los que se abordan las respuestas a los diferentes estímulos.

Podemos decir que actuamos de manera más automática que lo que sería de esperar, y menos orientados por los conocimientos que por las emociones. Los conocimientos están embebidos en estas ruedas de percepción, ciclo mental, acción, comportamiento, resultados, percepción y así sucesivamente.

En los diseños formativos del futuro tendremos que hablar no solo de conocimientos, sino mucho más de actitudes y de contextos emocionales, colectivos e individuales, donde se despliegan las conductas. La llamada inteligencia emocional o los contextos emocionales actúan a través de los ciclos mentales, para llegar a conductas concretas que pueden ser deseables o no. Esta conjunción de conocimiento y contexto emocional es el escenario de la nueva praxis empresarial, comprendiendo la nueva gestión de los ciclos mentales.

## EL TRABAJO EN RED PARA LA INNOVACIÓN

*“Nada tan peligroso como una idea amplia en cerebros estrechos”*  
(HIPÓLITO TAINE)

La necesidad de crear y promover ideas y propuestas en las empresas, llevándolas desde sus fases iniciales hasta su puesta en práctica y asimilación por un colectivo, requiere de nuevas formas de trabajo que no son aún muy habituales. Hablamos frecuentemente de trabajo en red, cooperación, alianzas, colaboraciones, proyectos compartidos y de otras expresiones similares, pero desde el enunciado teórico de cómo se deberían abordar estas actividades a la práctica cotidiana va una gran distancia.

La necesidad de compartir ideas, proyectos, recursos, conocimientos y riesgos es creciente y evidente pero, ¿estamos preparados y dispuestos a participar en este nuevo modo de relación? Las formas más habituales de organización social con las que se estructuran las empresas y organizaciones, tanto interna como externamente, responden a la agrupación de iguales o similares. Este esquema repetido sistemáticamente, cuando ordenamos recursos de cualquier tipo, no tiene mucho que ver con las necesidades evidentes cuando se trata de avanzar en lo nuevo, en lo que no existe y en el desarrollo de acciones que conllevan diversidad, riesgo e incertidumbre.

Podemos intuir que, en el nuevo entorno empresarial, estas últimas situaciones de menor estabilidad y mayor diversidad son las que van a ir ganando terreno a las más estables, homogéneas y sostenidas durante mucho tiempo, afectando directamente al cómo se han de resolver los problemas en la empresa.

La organización de las actividades laborales y el logro de los objetivos en lo colectivo a nivel empresarial se han desarrollado a través de dos grandes paradigmas. Estos son: la estructura departamental como solución interna, y la asociación de empresas o grupos de interés homogéneos como agrupación externa.

Para la primera, la expresión del organigrama funcional representa el arquetipo mental acerca de cómo agrupar los recursos materiales y las capacidades de las personas para acometer tareas muy definidas. Siempre tiene que haber alguien que se ocupa de algo. Las lagunas son fallos en la estructura. El organigrama representa también la cadena de transmisión de los objetivos y de las formas de hacer a través



de una arborescencia de responsabilidades. Encierra, además, un esquema rígido de especialización a través de la operación conjunta, normalizada y muy próxima de los que hacen cosas iguales. Por ejemplo, los expertos financieros están lógicamente agrupados en el departamento financiero por su conocimiento en esta materia.

La organización empresarial, que se sustenta sobre un esquema de jerarquía y concentración de especialistas, sabe acometer muy bien procesos operativos ya establecidos, pero cada vez más se va a ver con mayor dificultad para actuar de manera flexible y dinámica y para acometer iniciativas nunca existentes con anterioridad.

El segundo arquetipo muy tradicional al que estamos acostumbrados en la visión natural de la organización externa es la asociación. Esta forma de organización, entre profesionales independientes o empresas, se sustenta en la idea de la igualdad de intereses y similitud de actividades profesionales o empresariales. Las asociaciones imponen unos requisitos de entrada a sus socios, debiendo reunir estos unas características comunes que, en esencia, simbolizan también unos problemas compartidos, alrededor de los que sus miembros se asocian. La misión de las asociaciones contiene generalmente la defensa de los intereses de los asociados, entre otras. La similitud de actividad de los miembros de la asociación, si son empresas, promueve la falta de colaboración sincera por un sentimiento de competencia entre los miembros y de ocultamiento de intereses. Así, podemos observar cómo las asociaciones adoptan generalmente posiciones reivindicativas de los derechos de sus miembros, haciendo de la agrupación un ejercicio de defensa de los más pequeños, basado en el porcentaje de representación y en el número de miembros. De esta forma, la asociación busca su desarrollo, aumentando la representatividad frente a terceros e incrementando permanentemente el número de socios.

Estos dos arquetipos, la especialización funcional de los departamentos y la asociación entre iguales, configuran la gran mayoría de colectivos que se asocian para operar en un entorno empresarial tradicional, tanto hacia dentro como hacia fuera. Sus características son idóneas para funcionar en escenarios donde lo estático y lo defensivo predominan frente a lo cambiante y lo proactivo.

En estos tiempos de transformación, en los que con tanta frecuencia nos referimos a la innovación, a la creatividad y a la propuesta de nuevas soluciones, los arquetipos anteriores no encajan, más bien establecen barreras defensivas al cambio, consecuencia de su adecuación a una situación anterior en la que nacieron y se consolidaron. Nos pasa muy frecuentemente que, a la hora de pensar en cómo organizar una unidad operativa, pensamos automáticamente como si no hubiera más, en estos dos modelos: la organización jerárquica especializada y la asociación.

Si consideramos que estamos en una situación donde lo nuevo y lo cambiante va a entrar de plano en la gestión de las empresas, deberíamos reflexionar sobre cuáles pueden ser las nuevas formas en las que organizar los recursos, a cualquier nivel.

Los nuevos arquetipos a construir son el trabajo en equipo y en red (véase Figura 12.1). Como se indica en el gráfico adjunto, los esquemas mentales sobre los que construir estos nuevos arquetipos son diametralmente opuestos en aspectos sustanciales. Diferentes en la forma de diseñar la relación entre los miembros y en cómo

compartir conocimientos, tanto a nivel de cada individuo como del conjunto de nivel superior, de unidades o subgrupos de personas.

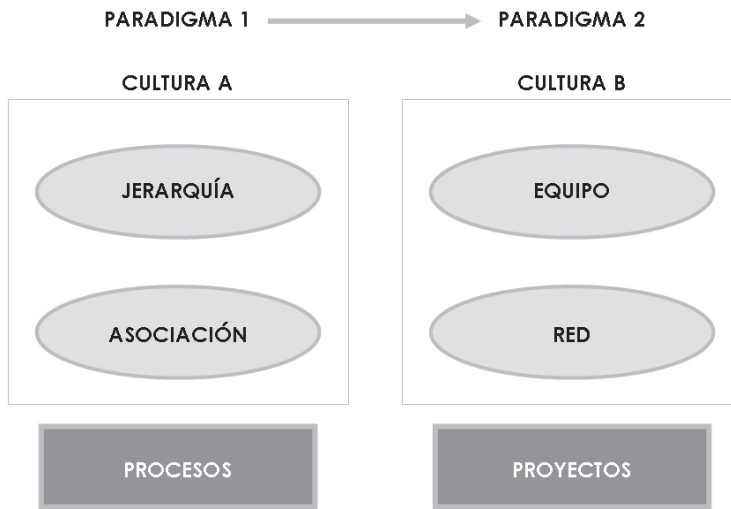


**Figura 12.1.** Nuevos arquetipos de las organizaciones.

Los dos nuevos arquetipos requieren cambios en las relaciones entre los miembros de una unidad operativa. La estructura jerárquica debe dar paso al concepto de equipo, y la asociación a la estructura en red. Esto es muy complejo de hacer, porque hay que combinar durante mucho tiempo modos de funcionar antiguos y dominados –los departamentos– e insertar a la vez otros nuevos, que son aún desconocidos y extraños para muchas organizaciones.

Para adoptar algunos criterios sobre cómo hacer este tránsito con cierta habilidad puede ser útil pensar en los dos tipos de actividades con las que se materializa el quehacer de cualquier organización. Estas dos formas de hacer quedan bien representadas en los conceptos de procesos y proyectos (véase Figura 12.2). Los primeros encajan en la idea de lo que hacemos y es bien conocido, de la función que se repite, de lo que ya se sabe hacer y en los que la búsqueda de la optimización es fundamental. Aquí cabe pensar en economías de escala, en reaprovechar lo sabido, en eliminar trabajos superfluos, en introducir tecnología informática... En definitiva, estructurar más para optimizar, cuestión aplicable a lo establecido y a los trabajos repetitivos.

Los segundos, los proyectos, nos aproximan a trabajos no previamente desarrollados y donde la innovación es una parte sustancial de lo que se pretende hacer. Los proyectos y la innovación requieren reconocer y practicar una forma de trabajo distinta a la habitual y construida a través de los equipos y las redes.



**Figura 12.2.** Tipos de redes.

Este segundo paradigma de la organización basada en equipos y redes irá creciendo por necesidad del entorno, en detrimento de la organización anterior, y conviviendo en un espacio dual donde ambos paradigmas coexistan durante mucho tiempo. Lo importante, por el momento, es diferenciar ambas situaciones y saber que el cambio de paradigma exige un cambio muy exigente de posición personal en los modos de dirigir y de compartir el trabajo con los más próximos. El nuevo paradigma supone reconocer que la colaboración abierta (dar antes que recibir), la sinceridad (decir lo que se hace), el aprendizaje bidireccional (enseñar y aprender de otros) y la aceptación de posiciones de otros (complementariedad), determinan un modo de ser próximo de la cultura de la cooperación, de la que tan alejados nos encontramos.

Lo nuevo por construir, que requiere de una capacidad estructural para la innovación, supone la práctica del trabajo en red entre empresas, forma aún poco experimentada y sobre la que queda un extenso camino por aprender y recorrer. En este camino habrá que aprender mucho sobre el trabajo en equipo y la organización por proyectos, como dos formas naturales de agrupar los recursos internos de las empresas.

El trabajo en equipo y el desarrollo de proyectos son también los dos espacios naturales de formación que desplazarán a las aulas y a las lecciones de autoestudio. Se emplearán para capacitar a las personas en nuevas habilidades y en nuevas formas de trabajo colectivo, olvidando la especialización y la concentración de recursos similares como la mejor o única forma de trabajo posible.

## COMPETENCIA O SIMBIOSIS EN EL TRABAJO EN RED

*“Reunirse en equipo es el principio, mantenerse en equipo es el progreso,  
trabajar en equipo es el éxito”*  
(H.J. TAYLOR)

Nadie ignora la existencia de la teoría de la selección de las especies como mecanismo de selección natural que Charles Darwin nos propuso. Pero seguramente la gran mayoría ignoramos las investigaciones de Lynn Margulis (1967) y otros sobre la endosimbiosis, que explica la creación de organismos con núcleo, como las células, a partir de organismos sin núcleo, lo que pone en evidencia que no es la depredación sino la simbiosis lo que realmente está detrás de cada salto evolutivo importante. La construcción de lo nuevo y su funcionamiento obedecen a reglas de simbiosis o de mutuo beneficio, y no de eliminación por depredación del más fuerte sobre el más débil.

Aquella célula de la que provenimos todos los animales y las plantas se formó mediante la fusión de tres bacterias preexistentes completas, con los genes de cada una incluidos, por supuesto. En resumen, el gran salto a la vida surge por la simbiosis y no por la competencia destructiva.

Tenemos un gran problema de fondo de esta época, y es que las teorías que sustentan nuestro pensamiento y los marcos mentales que barajan los expertos y las máximas autoridades que deciden en los distintos campos del conocimiento aplicado, no se están actualizando debidamente y con la suficiente diligencia. Por ejemplo, en este asunto de la evolución tenemos un repertorio de teorías que van desde el creacionismo (2 milenios) a la evolución de las especies (200 años), y la más refinada teoría de Margulis (50 años). Las consecuencias de este desconocimiento de lo que la ciencia demuestra y la lentitud en su asimilación social e institucional, conducen a problemas graves.

Los debates sectarios son el resultado natural de la asincronía que existe entre la aparición de conocimientos nuevos y la capacidad de la sociedad para reconocerlos y asimilarlos. Hoy, el desajuste en la socialización del conocimiento es una cuestión muy candente, pero va a serlo todavía mucho más durante las próximas décadas, en las que la aparición de cambios relevantes y nuevos retos sociales se van a producir a una velocidad muchísimo más alta de la acostumbrada.

Ahora sabemos que la aparición de formas de vida más complejas no depende de la selección natural, sino del establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas entre formas de vida preexistentes, que eran más simples. Y esto ocurre también en las relaciones entre individuos y organizaciones. Iguales juntos no traen el progreso, sino la competencia de suma cero. Por el contrario, distintos juntos es la fórmula del progreso, sobre una base homogénea de fines y principios, y una dosis de generosidad mutua. Son estas relaciones simbióticas las que dan lugar a la formación de organismos nuevos con futuro.

Y esto ocurre a cualquier escala: a nivel bacteriano, celular, a nivel funcional de nuestros órganos vitales y a nivel social entre individuos y grupos. Esta confusión de principios —entre el competir o el cooperar— nos conduce a aceptar como verdades incuestionables que el más grande se come al chico, que siempre unos dominan y otros son dominados, que la vida evoluciona por la supremacía de los más aptos, y no es así.

Y siguiendo con lo que no sabemos, para cuando nos sintamos muy solos, pensemos que, por cada célula que forma nuestro cuerpo, nos acompañan del orden de unos 100 huéspedes de todo tipo, microorganismos, bacterias y virus. El organismo humano es el resultado de un compuesto formado por billones de células y billones de microbios (entre 10 y 100 veces más numerosos que las células llamadas propias). Este compuesto complejo y en constante transformación se mantiene cohesionado y en estado de funcionamiento durante decenas de años gracias a la existencia de relaciones simbióticas entre todos ellos.

La salud no es otra cosa que la armonía en esta colonia de pequeños microorganismos. Nos creemos —y nos enseñan— que somos singulares y que el “yo” es solo esa parte —el 1% de los organismos vivos que cohabitan con nuestras células—, pero esto no es así. Las fluctuaciones en el grado de simbiosis —de la globalidad de organismos vivos— ocasionan variaciones en el nivel de eficiencia vital del conjunto. Si aumenta la depredación, el parasitismo o la necrosis entre los microorganismos presentes en el interior del cuerpo, el nivel general de simbiosis disminuye y su grado de eficiencia vital decae. Así llega la enfermedad.

La realidad es que la mayoría de nuestra vida es vida simbiótica. Quién lo iba a decir, en la época de “ego”, que somos más o menos una colonia móvil de billones de virus, bacterias, microorganismos y células en mutua simbiosis.

...La realidad es que la mayoría de nuestra vida es vida simbiótica...

Las relaciones económicas se hallan también sujetas a esta mecánica. La crisis económica actual ha sido ocasionada por un aumento de la proporción de relaciones depredadoras, parasitarias y necróticas que se produjo entre 2004 y 2007, en el seno de la actividad económica, sobre las relaciones simbióticas que se deterioraron, que son los mutuos y saludables intercambios de valor real. Las ideas emergentes que podrían haber ayudado a prevenir la crisis ya existían en 2004, pero seguían sofocadas por las formas institucionalizadas de pensar, que utilizaban las elites de expertos en economía y que eran las mismas que seguían y se siguen enseñando todavía hoy en día, en las universidades y las escuelas de negocios.

El conocimiento emergente y demostrado necesita demasiado tiempo antes de que llegue a recalar y alojarse en las instituciones académicas y a influir en las decisiones políticas. Pero lo peor es que requiere mucho más tiempo todavía para llegar a integrarse y formar parte de las maneras de pensar y de sentir de toda la población. Como vemos, no es tan cierto que el conocimiento se mueva a gran velocidad, aunque sí lo es si hablamos de información, gracias a las tecnologías. La aceptación de

nuevas teorías por quienes dirigen la sociedad no ocurre con la suficiente velocidad. Se enseña y dirige con “viejos esquemas”, lo que nos lleva a faltas evidentes de liderazgo con futuro, o a liderazgos más reaccionarios que progresistas, por no uso del conocimiento disponible.

Este problema del no uso del conocimiento disponible tiene sus raíces en los modos de relación no colaborativa que están impuestos bajo el falso arquetipo de la competición como mecanismo de progreso. Es cierto que de la selección entre propuestas semejantes nos decantamos por la que mejor condiciones reúne a corto, pero también es cierto que los mecanismos de decisión no operan con suficiente objetividad como para que las decisiones sean acertadas a largo plazo. Las teorías sobre las decisiones nos confirman el componente emocional contenido en las mismas y cómo los deseos nos conducen por vías muy manipulables en las relaciones de decisión sobre lo que puede ser lo mejor.

Los modos de relación entre dos agentes se organizan alrededor de cuatro tipos de relaciones, que determinan la posibilidad de resultados positivos o negativos individuales o globales para los dos agentes. Por lo general, cuando se intenta maximizar el beneficio por cada una de las partes, el resultado es de pérdida de uno, ganancia de otro y una pérdida en conjunto.

Las cuatro posiciones (véase Figura 12.3) se corresponden con las siguientes relaciones:

1. *Relación parasitaria.* Un agente obtiene recursos de otro, sin aportar nada y restando posibilidades al primero. Los agentes parasitarios se consolidan de acuerdo a privilegios, prerrogativas y derechos no cuestionados, que se aplican según unas normas de obligado cumplimiento, bien legal o social, y provenientes de una relación de dominio. El parásito sustrae recursos del patrón que le sostiene, que a su vez tiene que obtener recursos del exterior. Una parte de ellos constituye este peaje instalado en las costumbres, amenazas o historia de las relaciones. El parásito gana a costa del patrón, que pierde parte de los recursos que obtiene de otras fuentes en esta relación.
2. *Relación depredadora.* En este caso, el agente depredador destruye las capacidades del patrón donde se hospeda. No solo detrae recursos o excedentes, sino que perjudica la capacidad del patrón para conseguirlos. La depredación destruye parcial o totalmente al patrón, y con ello el huésped debe desplazarse a otro organismo para seguir depredando. La depredación es destructiva de tejido creador de recursos y, por tanto, se hace posible solo en el caso en que los creadores de recursos proliferen para permitir esta relación. El depredador se desplaza en busca de organismos que le suministren recursos, que son los propios órganos operativos de los mismos.
3. *Relación simbiótica.* Cuando las dos partes aportan recursos de distinta naturaleza que son aprovechados por la otra parte, estamos ante una relación simbiótica. El beneficio mutuo se extrae de la complementariedad de los participantes y de la escasez para cada uno de algo que la otra parte posee en

abundancia. La relación simbiótica permite a cada parte hacer más que si estuviera sola o en busca de los recursos que necesita, y no se actúa con el mecanismo de maximizar la ganancia de cada transacción. El resultado es una ganancia global y a la vez individual.

4. *Relación necrótica.* Se produce cuando las dos partes actúan como depredadoras la una de la otra. De esta forma se produce no solo una pérdida de recursos, sino de tejido vivo o de sistema organizado para existir. Las relaciones de competición son a costa de las capacidades de los demás, y donde la sostenibilidad a corto está eliminando las capacidades a medio y largo plazo. Se supera el hoy a costa de lo que está por venir y muy cerca. Los dos agentes destruyen capacidades del otro y el conjunto pierde rápidamente la capacidad de sobrevivir.

		RECURSOS	
		GANA	PIERDE
CAPACIDADES	GANA	SIMBIOSIS (mutuamente)	PARÁSITO
	PIERDE	DEPREDACIÓN	NECROSIS (mutuamente)

**Figura 12.3.** Relaciones entre agentes.

En el trabajo en red se producen este tipo de relaciones, en las que los resultados no están nunca garantizados a priori. Los tipos de relaciones se construyen dependiendo de posiciones de dominio previo y de la capacidad de los miembros de mantener una autonomía en sus objetivos y recursos. Las relaciones de dependencia no deseada fomentan las relaciones negativas entre los agentes afectados.

Para que las relaciones en una red sean positivas deberíamos partir de un mejor conocimiento de los intereses de las partes afectadas y de ahí deducir si es posible o no la cooperación entre los miembros. A primera instancia podemos encontrar dos situaciones:

1. *Intereses muy diferenciados:* en este caso, es posible que la cooperación no tenga sentido. Si los distintos grupos viven en espacios de interés distantes y la complementariedad es muy baja, por lo general no existen acciones de mutuo interés. Este es el caso de encuentros casuales, sin una finalidad previa, que concluyen en nada.

2. *Intereses muy similares*: es el caso de colectivos que buscan un mismo fin pero que puede o no coincidir en competencias. En el caso de competencias similares se disputarán los logros y el acuerdo no será posible. En caso contrario, los logros posibles crecen, dándose una proximidad y aprovechamiento mutuo.

		INTERESES	
		Similares	Distintos
CAPACIDADES	Complementarias	ALTA COOPERACIÓN	RELACIÓN DISTANTE
	Idénticas	COMPETENCIA-LUCHA	INDIFERENCIA O COOPERACIÓN BAJA

Figura 12.4. Grado de simbiosis.

Los grados de simbiosis (véase Figura 12.4) son muy dependientes de las capacidades e intereses de los miembros de la red, y por ello deben ser tratados en el origen del establecimiento de la relación. En ausencia de conocimiento de los intereses, la relación tiende a fomentar la desconfianza y la interpretación defensiva de las manifestaciones de los otros miembros, por lo que la creación de posibles ideas conjuntas se aleja cada vez más.

Las nuevas tecnologías e Internet, con sus múltiples aplicaciones, posibilitan la interconexión fácil entre agentes para una mejor colaboración. Pero no siempre la existencia de esta facilidad supone una mayor dosis de confianza y alineamiento de intereses, imprescindibles para un trabajo en red eficaz. Un factor que dificulta el trabajo en red es la poca transparencia en los intereses de los miembros de un grupo, y que toma la posición más negativa cuando la relación o intercambio de información se construye en el anonimato.

Los grados de cooperación en una red pueden situarse entre dos extremos muy distantes. Por una parte, se pueden compartir opiniones y comentar las de otros colectivos, como grado inferior de la cooperación. Pero se pueden construir cosas nuevas entre distintos. Este caso representa un modo de colaboración para la innovación, que reúne requisitos mucho más complejos que los del primer caso. Entre uno y otro, hay un abanico de posibilidades y requisitos (véase Tabla 12.1) indispensables para el trabajo colaborativo.



**Tabla 12.1.** Conocimiento mutuo para cooperar.

	Cooperar para:	Identidad	Intereses a corto	Capacidades	Expectativas a medio	Visión a futuro
1	Compartir información					
2	Transaccionar					
3	Acuerdos/ Alianzas					
4	Nuevos proyectos de innovación					

Para cooperar hay que invertir en conocimiento mutuo y en confianza. Los frutos de la cooperación no son inmediatos, sino que se cultivan de forma progresiva. Hay niveles en la cooperación que son sucesivos y que se fundamentan en una mayor visibilidad y transparencia de identidades, capacidades e intereses. La cooperación exige apertura y riesgos que hay que asumir en las relaciones entre distintos y en la generación de confianza. Podemos identificar cuatro aspectos sobre los que construir modos de cooperar.

1. *Compartir información:* esta opción ocupa gran parte de los modos de relación en las redes sociales. Supone esa faceta de socialización a través de la opinión de otros y su evaluación a través de múltiples medios de contacto. Solo se requiere manifestar la identidad para participar y, en algunos casos, ni siquiera eso. Compartir información y valoraciones sobre la misma genera vínculos entre grandes grupos y líderes de opinión que son referentes para muchas personas.

En este nivel pueden producirse choques de opinión sobre bases de principios y convicciones dispares. Este punto de partida es imprescindible en toda relación de cooperación, y a través de compartir información y valoraciones, establecemos los cimientos de otros niveles más comprometidos y difíciles. No es posible cooperar, sin una identificación de quienes participan, salvo movimientos anónimos que no posibilitan grandes logros.

2. *Transaccionar:* la interacción para el intercambio puntual requiere la expresión de los intereses a corto y, generalmente, la identificación de los participantes. Cuando la transacción es simple y se refiere a una compra puntual, los intereses son muy explícitos, concretados en el precio y las características del producto. Pero cuando la transacción es más compleja, como un servicio de salud o la compra de un bien de cierta complejidad, los intercambios de información son más densos y técnicamente más complejos. Las identidades son claras y su solvencia forma parte de las condiciones del intercambio.

Estas cooperaciones puntuales se extinguen conforme se hayan cumplido las condiciones de la transacción y dejen una huella para futuras colaboraciones.

3. *Acuerdos y alianzas*: en este caso, la cooperación se sitúa en otras bases de confianza. Estas cooperaciones se fundamentan en una complementariedad de objetivos y reúnen expectativas de corto y medio plazo. Para lograr estos objetivos es necesario conocer y experimentar las capacidades de los otros miembros del grupo. Los acuerdos y alianzas van unidos a unos mecanismos que aseguren la sostenibilidad de los compromisos y la vigilancia en los aportes de los miembros que cooperan. Coexisten en este tercer nivel cooperaciones de los niveles anteriores, en forma de intercambios de información y de transacciones.

Los acuerdos y alianzas son fórmulas de cooperación donde hay un mejor conocimiento mutuo de las organizaciones y de las personas que las dirigen.

4. *Innovación y nuevos proyectos*: este nivel de cooperación es el más complejo, pues supone atar el futuro de una organización a las competencias e intereses de otras. Esto es muy difícil en un régimen de competitividad elevada, donde la acción individualizada es la dominante. Aquí se encuentran de frente dos ideas contrapuestas, como son, por una parte, lo diferente, individual y oculto, y por otra, lo común, nuevo y fruto de la cooperación entre distintos. Para que esto último ocurra, tienen que existir un alto grado de madurez y sentido práctico en los que buscan este nivel de cooperación.

En síntesis, el trabajo en red y cooperación para obtener logros importantes es muy difícil. Requiere de sus miembros un fuerte espíritu de renuncia a lo individual y a corto, a cambio de lo nuevo, colectivo y a largo plazo. El trabajo en red no garantiza resultados innovadores, pero es un instrumento muy valioso cuando las convicciones de la cooperación están muy arraigadas.

## DESPLEGAR EL VALOR EN LA EMPRESA

*“El valor de una empresa, como el de una persona,  
no existe; su precio sí”*  
(ANTHONY HOURIHAN)

Hablar de propuestas de valor en el diálogo empresarial es algo habitual, pero crear valor de manera demostrable y continua lo es algo menos. La transformación empresarial selectiva, que se va a producir en estos momentos, hará destacar las empresas que sepan aportar ventajas reales a sus clientes, y tendrá mucho que ver en la forma en la que las organizaciones saben comprender y aplicar el concepto de valor. Tanto las empresas de producción como las de servicios se han de ver afectadas en esta carrera por diseñar, medir y construir valor de forma continuada para cada cliente. Los tiempos de la innovación han llegado y obligan a que las empresas adapten sus estrategias para que el despliegue de valor no sea solo un slogan, sino más bien una realidad integrada asociada al diseño, a la producción y a la venta de productos y servicios.

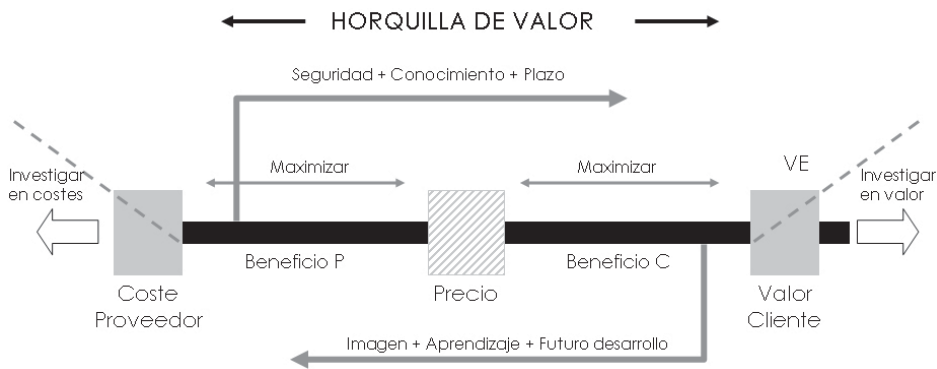
Cualquier estrategia empresarial se construye sobre el mercado y en la forma de relacionarse y proyectarse sobre él. Siempre es así, porque todo negocio tiene una conexión directa con los clientes y con el mercado en el que la empresa opera. Las empresas que compiten en un mismo mercado tienen aproximaciones distintas en términos de relación con él, donde las comparaciones no se reducen a variables de precio, sino que existe un importante espacio de diferencias basadas en otros elementos por los que los clientes deciden, pero que pueden estar poco estudiadas y menos aún diseñadas en los procesos de relación con los clientes. En estos entornos de relación es donde se construye el valor y la competitividad. Lo que podemos hacer a favor de mejorar la competitividad de las empresas no está principalmente en los costes, sino que está muy relacionado con el manejo mucho más profesional del término valor, haciendo que la venta, el diseño, el servicio y la estrategia de la empresa se orienten a un modo de creación continuada de valor para el cliente.

Tradicionalmente, el significado de valor ha quedado reservado y encerrado en el espacio del valor agregado al producto, entendiendo este como los recursos materiales o las operaciones que se hacían sobre un objeto –el producto– que se enriquecía o adaptaba a lo que el mercado esperaba de él. Esta concepción, nacida de la producción como proceso principal de la empresa y del producto como contenedor del valor está siendo superada y rebasada por una concepción más extensa del valor como algo que reside en el cliente y no en el producto o servicio que se entrega.

Si el producto no es quien contiene en exclusiva el valor, ¿cómo podemos definir este? Hay algunas prácticas que emplean el valor como un método para comparar dos ofertas. Estas técnicas establecen guías de selección y valoración para extender su comparación a otros aspectos, además de los económicos directos, como pueden ser el coste de las operaciones, el mantenimiento, los accesorios y consumibles, las

averías y otros costes que han de venir asociados a la toma de decisión. Esta apertura a la extensión del concepto valor es un avance sustancial respecto al enfoque del valor entendido como las funciones o las ventajas expresadas por el vendedor durante el proceso comercial, pero el buen uso de este término puede ir aún más lejos. Si el valor está del lado del cliente, el tercer tipo de aproximación tiene que ver con la forma de aplicar los productos y servicios para modificar los procesos y resultados de los clientes. Es decir, llegar a hacer que nuestra oferta de productos y servicios se constituya como un agente innovador de su negocio, haciendo mejorar sus resultados en el corto, medio y largo plazo.

A esta posición no solo de oferta, sino de estrategia construida sobre el negocio del cliente de la empresa proveedora, llamaremos “diseño y creación sostenida de valor”. Este modo de entender la empresa y el valor que genera a los clientes traslada la práctica empresarial de una función de entrega de productos o servicios, a una estrategia de generación sostenida de valor en un espacio relacional externo. Como se ve en el cuadro adjunto (véase Figura 12.5), una doble estrategia de transformación de lo transaccional a lo relacional y del coste al valor, reconfiguran la posición competitiva de la empresa.



MODELO DE VALOR RELACIONAL:

- ▶ Ampliar la horquilla: Valor-Coste
- ▶ Fijación del precio maximizar win-win
- ▶ Incremento negocio y margen

**Figura 12.5.** Valor para el Cliente-Proveedor.

La estrategia de pasar en la fijación de precios, al cálculo operativo del valor esperado (VE) produce una aproximación real a la problemática del cliente. Cuando la estrategia de precios está soportada por un cálculo real del valor generado, se producen mejoras radicales de la cuota de mercado y de la rentabilidad de los negocios. Esta aproximación comercial de venta de producto o bienes de equipo debe extenderse también al campo de los servicios y de los proyectos, porque aquí el valor ya

no se expresa en términos de comparación entre ofertas, sino que entra de lleno en el campo de la aplicación del conocimiento en la resolución de problemas del cliente.

Es aquí donde el valor toma la tercera acepción de ser algo que está por construir y que es continuamente mejorable a partir de la situación de partida de un cliente. La confluencia de los principios del marketing relacional aplicados a la venta y servicio, con la gestión continua del valor del cliente, permiten desarrollar un espacio enorme de mejora de la competitividad y del éxito de las empresas.

Las iniciativas emprendidas en el campo de la innovación, como respuesta a una mejora de la competitividad en costes, necesitan otras vías de desarrollo que busquen salir de la optimización de recursos como exclusiva vía de evolución, y entrar en otras donde se aprovecha el conocimiento acumulado que existe en las empresas y que puede ser convertido en valor para el cliente. Se necesitan nuevas estrategias de despliegue de la función empresarial. La traslación del modelo de relación basado en costes y productos, a servicios y valor, puede ser de gran utilidad. Las empresas que tienen clientes lo pueden hacer ya que disponen de un mercado sin explotar, que es el de mejora de la cuenta de resultados de sus clientes. Este mercado les es muy próximo, si saben interpretar esos datos e informaciones que constantemente les transfieren las empresas clientes. La escucha activa y el entendimiento de los procesos de los clientes permiten documentar, medir y demostrar cómo es posible innovar y generar crecimiento y resultados.

...La traslación del modelo de relación basado en costes y productos, a servicios y valor, puede ser de gran utilidad...

Aunque la definición de innovación más acertada es la que lo asocia con la generación de valor, de esto se sabe bastante poco y, cuando se produce, no se aplica a través de métodos formales. Para que esto ocurra, debemos pensar que la innovación no es solo un proceso ordenado de creatividad, que funciona más y mejor usando ciertas herramientas, sino que es sobre todo una nueva forma de pensar acerca de la naturaleza de los aportes de empresa-proveedora a empresa-cliente.

## TRES CONCEPTOS ACERCA DEL VALOR

*“Hace años las empresas competían por precio y calidad,  
hoy compiten por diseño y servicio,  
mañana competirán por conceptos y valor del tiempo cliente”.*

EL AUTOR

El uso de este término es muy abundante y relativamente confuso, ya que distintas personas lo emplean con finalidades también muy diferentes. La polisemia es una dificultad añadida en muchos de los procesos de comunicación y diálogo, incluidas las relaciones comerciales y empresariales. Las tres acepciones de este término no son excluyentes, sino complementarias, y su significado varía también en función del tipo de negocio o empresa al que estemos haciendo referencia. Así como con el término innovación se presupone en general que hablamos de innovación tecnológica, con el valor no pasa lo mismo. Los significados de lo que se dice varían mucho.

Su primera acepción nos refiere al llamado valor añadido. Este concepto se asocia al aporte de contenido técnico, material o de funcionalidad, que se añade en un proceso fabril sobre un activo tangible o intangible. En su connotación productiva, se aplica con naturalidad a la producción industrial, sobre todo de objetos que, por acumulación de elementos de valor, concluye en un producto más elaborado. El valor añadido es también entendido como el valor final, menos el valor inicial o de costes de los elementos que hacen de *input* en un proceso. Así es posible medir el valor añadido o agregado, en tanto su valor en el mercado es reconocido por quien lo paga y se refiere, por lo tanto, al precio.

Esta acepción del valor añadido se fundamenta en los costes para medir la entrada al proceso y en los precios para hacerlo en la salida, por lo que su visión es la de un proceso de transformación sobre cosas o servicios y tiene un carácter transaccional. Se refiere solo a un resultado que se mide en el instante en el que se produce la acción de intercambio. En resumen, en este caso el valor añadido es más un cálculo contable referido al precio de venta y a los costes que una valoración real del valor de uso en el cliente de aquello que compra.

La segunda acepción de valor es la relativa a la llamada propuesta de valor, que se aplica en la comparación de ofertas. La propuesta de valor son para una oferta concreta las ventajas adicionales que la misma representa, en comparación con su precio y coste directo. Las comparaciones de precios no son suficientes, pues las ofertas de un concurso no son iguales. La comparación requiere aportar elementos diferenciados, en forma de criterios y ponderaciones, que deben ser valorados, junto con el precio en un estudio comparativo complementario.

La propuesta de valor es un término muy importante para quien quiere obtener ventajas en términos de mayor eficiencia comercial, sin penalizar los márgenes. La estrategia de competir por precios va mermando sucesivamente los márgenes, a pesar de los esfuerzos en la reducción de los costes, cosa que siempre tiene un límite.

La propuesta de valor contiene ventajas trasladables a una comparación económica, en términos de la operación futura y explotación de los objetivos o servicios aportados en la compra. A veces la propuesta de valor no deja de ser una manifestación genérica de posibilidades, lo que la degrada o la iguala a lo que los demás proveedores hacen. Con esto las ventajas se difuminan y el proceso termina en una nueva competencia en precios, rebajas en los servicios, descuentos por pago adelantado o ventajas financieras.

Una propuesta de valor es, para una oferta, un ejercicio muy complejo que requiere estudiar muy bien los usos y operaciones que el cliente hace con los equipos actuales y con los que los sustituyen. Una propuesta de valor, si no es calculada en términos monetarios, no sirve de mucho. Pero para hacerlo es necesario un trabajo intenso o una alta experiencia en el tipo de negocio del cliente. Por lo general, las propuestas de valor convencionales no pasan de ser una enumeración no cuantificada de potenciales ventajas. Cuando este estudio es cualitativo y cuantitativo, a la vez pasamos a hablar de valor generado para el cliente.

...Una propuesta de valor es, para una oferta, un ejercicio muy complejo que requiere estudiar muy bien los usos y operaciones que el cliente hace con los equipos actuales y con los que los sustituyen...

Valor para el cliente es el conjunto de beneficios y ventajas alineados con su estrategia, que puede lograr mediante la incorporación de un elemento nuevo o mediante la sustitución del que existe, en términos de los costes de adquisición, incorporación y mantenimiento, y de los beneficios derivados de su operación eficiente. Este valor se refiere a escenarios de tiempo de corto, medio y largo plazo, y su configuración maneja dimensiones económicas de rentabilidad, conocimiento y posicionamiento, que deben ser evaluadas de forma integral. Cada vez que se propone un cambio sustancial en una empresa, el cálculo del valor que se genera como elemento de decisión para el cambio va a sustituir progresivamente al concepto de precio y garantías asociadas.

Estos tres conceptos, que hacen referencia al término valor, son de naturaleza muy distinta y no son comparables. Las empresas industriales y de servicios también los emplean con una connotación distinta. Para una empresa industrial, el valor añadido surge de una acumulación de costes directos e indirectos sobre los procesos internos productivos. Para la empresa de servicios, son fundamentalmente los costes de personal, los que añaden valor a las operaciones, aunque no se sepa muy bien en qué procesos se está añadiendo valor. En los servicios digitalizables, vemos cómo el coste de personal interno se limita progresivamente, manteniendo el valor de las operaciones a través del autoservicio. Esta estrategia, muy generalizada en los servicios prestados por personas, desplaza las operaciones sencillas hacia un modo de operación con una substancial reducción de costes, de los que se benefician los proveedores en términos económicos y los clientes en términos de comodidad y facilidad de uso.

Otra diferencia importante en el uso de estos conceptos es la referida a los espacios donde se mide el valor para un cliente, cuando este es una empresa o un cliente personal. Cuando se trata de una empresa, la métrica se refiere a la reducción de costes, el aumento de las posibilidades en términos de crecimiento en volumen o margen, y por último el posicionamiento concretado en la exclusividad o en la creación de una imagen diferenciada en el mercado. Cuando se trata de un particular o usuario, el valor está casi siempre asociado al ahorro de tiempo, en forma de facilidad de acceso a servicios, información y entretenimiento.



## CÓMO USAR EL CONOCIMIENTO PARA GENERAR VALOR

*“Para quien no tiene un objetivo, nada es relevante”*  
(CONFUCIO)

La forma en la que una empresa entrega valor a un cliente tiene siempre una relación muy estrecha con el conocimiento. Valor y conocimiento pueden adoptar formas muy diversas, pero siempre hay entre ellos una relación mucho más directa de la que imaginamos. Las empresas industriales son las que más aplican el conocimiento en las etapas iniciales del proceso. Son capaces, a partir de innovaciones científicas y tecnológicas, de elaborar desde diseños de productos a bienes de equipo que aportan ventajas a los futuros clientes. Su I+D se convierte en el crisol de la investigación aplicada, para generar ventajas a partir de mejores especificaciones que obtienen de la demandas del mercado o de la imitación de otros competidores. Asimismo, emplean su conocimiento para mejorar los procesos productivos, rebajando los costes o generando ventajas en flexibilidad, modularidad o personalización de lo que producen.

La competitividad que aporta el conocimiento tecnológico en las empresas industriales se ha referido principalmente a los productos y a los procesos internos, dejándose explotar otros aspectos más distantes, como los relativos a los costes y ventajas de la futura explotación de dichos medios por parte de los clientes. El conocimiento sobre las cosas, la ingeniería, la normalización y la eficacia, son los objetivos donde se fundamenta la búsqueda del valor industrial. La aproximación al uso del conocimiento del mercado se ha hecho desde una óptica de segmentación del mismo, buscando conjuntos generalmente numerosos de potenciales clientes sobre los que diseñar especificaciones y productos que les dieran cobertura. Esta concepción de fabricación estructurada y global, con un potencial mercado para cada tipo de producto, ha definido los modelos de organización y aplicación del conocimiento en las empresas industriales que compiten por especificación y coste.

Para las empresas de servicios las cosas no son así. En este caso, la variabilidad en la entrega del servicio es más alta que lo que podía ser la personalización del producto. En estas empresas de servicios el conocimiento se desplaza hacia el punto de entrega, el punto de servicio. Y además, este conocimiento se refiere más al cliente que al objeto físico –si lo hay– que forma parte del servicio. La calidad y valor del servicio están basados en percepciones del cliente y en los diferentes mecanismos de comunicación que hagan que estas percepciones sean positivas. El conocimiento de la persona, sus hábitos, circunstancias que rodean al servicio, experiencias anteriores y otras cosas muy singulares de cada caso, forman parte del conocimiento a manejar. Este se refiere a las personas y sus circunstancias, y exige de quien presta el servicio una capacidad de relación y comprensión personal muy significativas. En este caso de los servicios, el valor percibido depende, en gran medida, del despliegue de la relación de servicio, siempre intermediada por una persona del proveedor con cono-

cimiento y actitudes para hacer o no valioso el servicio. Para cada cliente, el valor se configura de forma singular y en el momento de la prestación del servicio, y esto ocurre hasta en los servicios más elementales.

Existen también situaciones híbridas. Son empresas industriales que prestan servicios avanzados o empresas de servicios que manejan tecnologías complejas. Son ejemplos de estos casos las empresas de ingeniería, o empresas especializadas en servicios médicos avanzados. En estos casos se dan las dos circunstancias en el uso del conocimiento. Cada circunstancia individual, bien sea un proyecto o un servicio a una persona, reúne un conjunto de opciones personalizadas que dan complejidad a la solución final. Por ello requieren un equilibrio delicado entre los conocimientos tecnológicos y los personales o sociales. Es aquí donde el desarrollo del conocimiento es fundamental para crear y sostener un valor, tanto en el diseño como en la relación que se construye durante el proceso. La complejidad en este caso de la conversión del conocimiento en valor reside en que son muchos los conocimientos afectados, y que su uso es continuo durante un espacio de tiempo. La capacidad tecnológica y de comprensión del problema y la estrategia del cliente se integran y acumulan, siendo estas las empresas proveedoras intensivas en conocimiento. La interacción de lo técnico y del servicio es crucial, y el cliente percibe ganancias o pérdidas de valor a lo largo de un proceso sostenido. Por ejemplo, si hablamos de un proyecto de ingeniería, la propia construcción de la oferta y el diseño en ella contenido son una primera demostración de la construcción de valor que percibe el cliente. En este caso, el valor va vinculado a un espacio relacional de confianza, donde el cliente percibe que se trabaja desde un conocimiento para garantizar o salvaguardar sus intereses.

...La capacidad tecnológica y de comprensión del problema y la estrategia del cliente se integran y acumulan, siendo estas las empresas proveedoras intensivas en conocimiento...

Este tercer estadio de conversión de conocimiento técnico y personal en valor es el deseo de todos los clientes que quieren recibir las ventajas del mejor servicio posible, con los costes de adaptación o cambio menores, junto a una nula o muy reducida sensación de inseguridad. El valor está asociado a la resolución puntual o continua de un problema, necesidad o una mejora de un proceso de un cliente, alineado con una estrategia de éxito a largo plazo.

## DE COMPETIR POR COSTES A COMPETIR POR VALOR

*“En cada historia de éxito hay alguien  
que tomó decisiones valientes”*

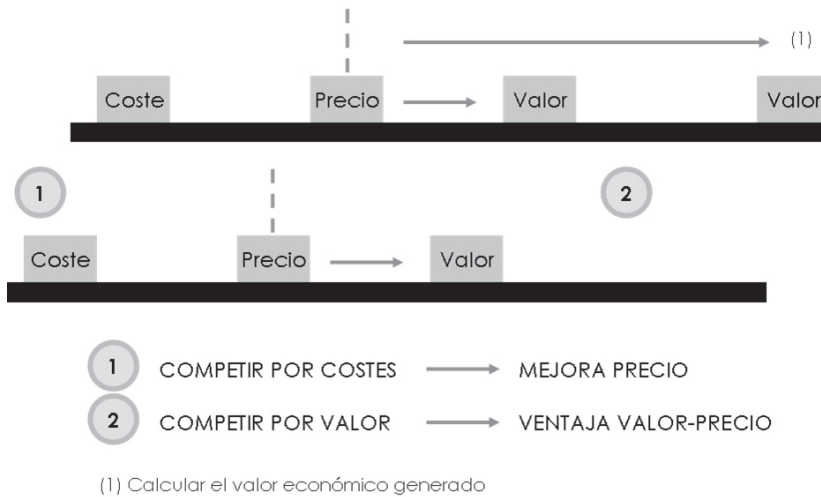
(PETER DRUCKER)

Cuando los clientes solo buscan de un proveedor el mejor precio, pierden el aprovechamiento en su favor de otras capacidades que este posee. No consideran valioso o no conocen lo que ese proveedor les puede aportar, si aplicara lo que sabe a su situación o al problema que pretenden resolver. Por lo general, se desconoce la capacidad de los proveedores porque estos no la manifiestan ni tampoco hacen casi nada para desarrollarla y comunicarla. Así, proveedores y clientes establecen un diálogo basado en los precios y en las ventajas derivadas de acordar una transacción puntual, olvidando que las ventajas más importantes se derivan de una relación de mutuo compromiso, empleando el conocimiento que ambas partes poseen y que casi siempre es altamente complementario.

Así como la negociación basada en precios o ventajas económicas de corto plazo no produce un aprovechamiento del conocimiento, que puede compartirse y crearse entre dos organizaciones, tampoco da lugar al desarrollo de soluciones creativas y valiosas basadas en el conocimiento. En gran medida, cuando una empresa acumula una experiencia en el mercado de muchos años, tiene una ventaja intrínseca compuesta por un conocimiento residente en las personas de la empresa. Pero habitualmente no se sabe sacar partido al valor de este conocimiento ni se sabe desarrollarlo para darle un sentido económico. Pasar de competir por precio a competir por valor requiere dar sentido y aprovechar el conocimiento existente.

Cuando una empresa acumula en su historia miles de clientes a los que les ha servido equipos complejos, debe saber que posee un mercado potencial no solo en la sustitución de esos equipos, sino en cómo los clientes pueden obtener mejor rendimiento en dichos equipos y compartir los beneficios generados. Ninguna otra empresa tiene la visibilidad global y el conocimiento necesario para hacerlo. Muchas veces se olvida este mercado en épocas de expansión, donde se vende relativamente fácil, y que puede ser de gran valor en el momento de búsqueda de la productividad –relación ingresos gastos–, más que del crecimiento de la facturación. Las empresas que compiten por valor (véase Figura 12.6) lo hacen optimizando la cuenta de resultados de su cliente, aplicando el conocimiento agregado de muchos clientes y compartiendo los beneficios que genera ese conocimiento.

...Las empresas que compiten por valor lo hacen optimizando la cuenta de resultados de su cliente, aplicando el conocimiento agregado de muchos clientes, y compartiendo los beneficios que genera ese conocimiento...



**Figura 12.6.** Propuesta de valor de oferta.

No todos los clientes buscan en su proveedor un aporte de valor, pero es una labor del proveedor dar esta opción a sus clientes. Cuando se compite por valor generado, el proveedor necesita conocer el negocio y el proceso del cliente. Y esto que parece obvio, no lo es en absoluto. La dinámica de rápido crecimiento ha orientado a las empresas de productos a la extensión del mercado, mucho más que a la optimización de los procesos productivos de los clientes, aun cuando en ello pueda haber un mayor volumen de negocio, cuando la empresa proveedora ha logrado una cierta dimensión.

Pero otro tema muy importante, cuando se compite por valor, es el nuevo papel de la función comercial y el conocimiento que requiere para competir en este nuevo espacio. Se trata de saber del cliente y de su negocio mucho más de lo que se requiere en un modelo de venta compitiendo por precio. Cuando se compite por precio, hay que saber más de la competencia que del cliente. Para un cliente que observa a dos proveedores que se aproximan por dos caminos distintos, encontrará en quien compite por precio una posición más distante en términos de acompañamiento en el riesgo y en la aportación de ventajas duraderas. Además, quien compite por valor puede, a pesar de presentar un precio mayor, obtener la confianza del cliente por su capacidad de demostrar que sabe lo que para el cliente es importante, y por ello aumenta la confianza que posiciona muchas veces la elección acertada. Además de esto, debe demostrar que, a medio y largo plazo, él va a aportar ventajas sustanciales que compensan el precio o el desembolso inicial.

Esta posición de mayor conocimiento del proceso del cliente asegura que el proveedor tiene criterio a la hora de negociar un cambio o una evolución del producto o servicio ofertado. Cuando el conocimiento se manifiesta con mayor profundidad, es cuando se puede estimar económicamente los costes y beneficios a largo plazo.

Solo así el cliente puede percibir seguridad en la compra. El proveedor ha pasado un examen en profundidad que solo el cliente puede evaluar.

En función de la aproximación al mercado que elija una empresa, esta puede adoptar cuatro modelos de venta. Según se ve en el gráfico adjunto (véase Figura 12.7), la empresa puede optar por un modelo relacional o transaccional en su aproximación al cliente, según pondere sus ingresos por los modos de venta con relevancia en los servicios, frente a la entrega o suministro puntual de algo. Por otra parte, el modelo de aproximación contiene también dos posiciones ya descritas como competir por coste o competir por valor.

		MODO DE RELACIÓN		
		TRANSACCIONAL	RELACIONAL	
VALOR	COSTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Commodity</li> <li>▶ Distribución producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Descuentos</li> <li>▶ Volumen-Compra</li> </ul>	ESTÁNDAR
	VALOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Competición en suministros</li> <li>▶ Ofertas / Concursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Servicios avanzados</li> <li>▶ Conocimiento</li> </ul>	ESPECÍFICO

**Figura 12.7.** Modelos de venta-estrategia de la empresa industrial.

Estos cuatro modelos de venta son adoptados por empresas que compiten en un mismo sector y, por lo general, no están suficientemente diferenciados para los diferentes segmentos. A veces se mezclan, generalmente con malos resultados, estrategias de venta de productos complejos y de alto valor añadido que buscan la personalización, con enfoques de venta transaccional y de competición en costes. En estos casos, la empresa pierde dinero por no poder tener ingresos en servicios, que son diluidos en el precio estándar, a pesar de sus altos costes. La elección de la modalidad de venta determina la organización interna de la empresa y los mecanismos operativos con los que se debe situar en el mercado. Estos cuatro modelos son:

1. *Competir por costes y venta transaccional.* Es el espacio de menor vinculación con el cliente, aplicable a *commodities* y sistemas masivos de distribución de producto. Los términos y condiciones de los contratos tienen que estar bien especificados de antemano, y la empresa proveedora intentará defender sus ventajas en prestaciones frente a los precios. Estos están apriados por los costes y la empresa buscará innovar reduciendo los costes de producción, eliminando funciones superfluas, adaptando el producto a nichos específicos o subcontratando en busca de menores costes. Hoy estas empresas que compiten por coste buscan el desarrollo de acuerdos en pro-

ducción con países de costes substancialmente menores a los que poseen en los lugares de venta.

2. *Competir por costes y venta relacional.* Las empresas que buscan este modelo de venta y quieren asegurar un crecimiento van buscando la vinculación con el cliente en términos de suministros continuados, estableciendo una política a medio y largo plazo. Las ventajas derivadas de la repetición de compra, que suponen un menor coste que las de búsqueda de nuevos clientes. Un cliente que repite es una reducción de costes de las operaciones, por reducción de los costes operativos derivados del aprendizaje del proceso. En este modelo, en el que se produce una economía real por la reducción de costes de coordinación entre dos empresas que operan de forma continua, el proveedor busca una garantía de pedidos y el cliente un compromiso de reducción de costes. A veces este ejercicio de concentración en un proveedor, con un gran compromiso económico, compensa de los logros de una gestión estricta de proveedores en la búsqueda continua del mejor precio. Los cambios de proveedor en este sentido pueden esconder otros problemas y costes ocultos que a veces superan con creces los teóricos ahorros conseguidos en el precio.
3. *Competir por valor y venta transaccional.* Esta aproximación es la más frecuente en la contratación de bienes de equipo y obra pública, por ejemplo. Se trata de acciones singulares que no se van a repetir durante muchos años o quizás nunca más, donde compiten empresas o conglomerados de proveedores en busca de un proyecto de dimensión. No solo el proyecto es cuantioso, sino que las variantes sobre la explotación de estos equipos están comprometiendo cantidades importantes de dinero a futuro. Esta forma de entender el valor y su cálculo, en términos de costes de explotación, de disponibilidad de los servicios, de suministros para la operatividad, así como el consumo energético o el impacto ambiental, se equiparan con el precio y las condiciones de pago dentro de la valoración global. En estos casos, la oferta está construida sobre un proyecto, y este diseño inicial y las repercusiones a futuro de las opciones son una prueba clara de conocimiento que aporta el proveedor. El tiempo dedicado a la comprensión del problema, la calidad de las apreciaciones realizadas, las preguntas al cliente y el diseño inicial aportado, hacen que se manifieste una capacidad superior en unos proveedores frente a otros. Un diseño superior y una aportación y documentación justificada del valor de explotación a generar pueden ser determinantes de la decisión a tomar por el cliente. Pero en estas aproximaciones a grandes proyectos, en las que se compite por valor, partimos de una especificación o proyecto generalmente ya definido. Es el comprador quien lo especifica y es el proveedor el que aporta los recursos y el conocimiento para su solución.
4. *Competir por valor y venta relacional.* Este modelo de actividad comercial es mucho más que una decisión operativa o de aproximación al mercado. Es, sobre todo, una forma de redefinir la misión de la empresa proveedora, en términos de su forma de generar valor y en la manera en la que se estructura

su organización y sus procesos. La combinación de estos dos ingredientes permite aumentar simultáneamente el volumen de negocio y el margen de las operaciones. Pero como contraparte, requiere aumentar significativamente las capacidades tanto de la organización, para un mejor empleo del conocimiento disponible, como sobre todo de su aproximación o vinculación con los clientes. La generación de valor y la vinculación relacional se fundamentan en vínculos sincronizados de conocimiento y de confianza. La transformación hacia este modelo requiere un tiempo y una claridad de visión en relación con la forma de operar y proponer los servicios y productos a los clientes. Cuando se aborda este enfoque, la empresa prioriza las actividades de diseño, ingeniería, producción, proyecto, servicio al cliente y extensión de actividad de negocio, a las nuevas demandas del mercado. Esta modalidad de venta revaloriza el conocimiento de las personas y su capacidad de aplicarlo para resolver problemas de sus clientes, en una zona del negocio importante para el cliente, donde su saber puede generarle ventajas. La filosofía de calcular el valor y escudriñar la realidad del cliente para generar ventajas en su operación o en sus nuevas iniciativas crea esa vinculación necesaria en el comportamiento relacional y de la construcción de nuevo conocimiento.

...La generación de valor y la vinculación relacional se fundamentan en vínculos sincronizados de conocimiento y de confianza...

La incorporación de esta estrategia de gestión basada en valor debe hacerse de forma progresiva y en relación directa con la posición de los clientes en su percepción del valor, que identifican y buscan en la empresa proveedora. Existe una escala en el modelo de relación que buscan los clientes de una empresa. Este modelo de relación es fruto de la historia del proveedor y del cliente, en la que se han creado las modalidades de relación.

Estas dos posiciones que se encuentran en los contratos, donde se expresa lo que se quiere comprar y lo que se quiere vender, determinan una forma de segmentar clientes. Estas preguntas son:

- ¿Qué y cómo quiere comprar el cliente?
- ¿Qué y cómo queremos vender nosotros?

Muchas veces no hay una adecuada sincronización, y el cliente quiere comprar por precio y nosotros nos volcamos en ofrecer e incluso prestar servicios que no serán valorados y mucho menos pagados.

Un error frecuente ocurre cuando la organización proveedora y el cliente no se centran de forma directa en el ámbito de operación que conviene a cada parte. Muchas empresas que quieren evolucionar hacia los servicios, representados por el espacio relacional de venta, inician esta aproximación hacia clientes acostumbrados a ser servidos por precio. Evidentemente, este proceso no termina bien. El resultante

es una pérdida inmediata de margen, por la imposibilidad de definir y medir el valor generado por parte de la empresa proveedora, y la nula voluntad del cliente en entrar en este terreno a la hora de seleccionar a un proveedor que ya conoce como un oferente que compite por precio.

Un grado de incoherencia entre lo que se dice que se vende y lo que el cliente compra es fuente de pérdidas continuas. Puede ser recomendable para no caer en el error de querer gestionar esta doble personalidad empresarial, la división del modelo de negocio en dos organizaciones separadas. La que opera por coste y transacción, que puede extenderse horizontalmente hacia posiciones de retención de cliente vía ventajas de fidelización. Y por otra parte, la empresa de servicios que progresa desde la transacción basada en el cálculo del valor hacia los servicios continuos, conectados con un espacio de soporte, asesoría, operación e incluso asunción de procesos completos del cliente. Sea el que sea el modelo de venta, coste o valor, la vocación de dar continuidad al negocio y la relación es siempre un movimiento correcto. Los costes de operación y coordinación con clientes habituales son siempre menores que los relativos a un nuevo cliente, y esto se nota en los resultados. Aunque esto es siempre así, por lo general las organizaciones desatienden al cliente que les genera más margen, para ocuparse de generar ventajas en los no clientes que son más costosos.

...Un grado de incoherencia entre lo que se dice que se vende y lo que el cliente compra es fuente de pérdidas continuas...

El modelo de negocio que la empresa aplica con normalidad, su núcleo, debe contener una alta correspondencia entre el nivel de excelencia en el uso del conocimiento y el desarrollo de un espacio relacional de confianza. Una posición de liderazgo en conocimiento, cuestión clave para competir en nuestros días, requiere una mayor aplicación de este en beneficio del cliente, y este enfoque conduce hacia una progresiva reorientación de las empresas hacia la generación de más valor y hacia el negocio continuo. Lo primero da lugar a más negocios, y lo segundo a más margen. Como contrapartida, la empresa tiene que ganar eficiencia en el manejo de la información y el conocimiento a través de las personas. Y se hace clave el sentido de que las personas van constituyendo la base de la capacidad empresarial y de la competitividad no basada en costes.

Observando este mismo enfoque desde los intereses de los clientes, existen cuatro posiciones diferenciadas que habitualmente no se especifican al clasificar a los clientes, con lo que la oferta puede no encajar o, en caso de hacerlo, puede generar resultados negativos en ambas partes. Los cuatro segmentos de clientes (véase Figura 12.8) en relación con el valor son:

1. *Cientes que quieren bajos precios.* Para estos, el valor lo sitúan en el aporte de funciones que necesitan en comparación con el precio. Esa rápida evaluación coste/beneficio a corto plazo concluye con la elección de quien más se ajusta a una especificación al precio más bajo. Un cliente esporádico selec-



ciona ciertos productos o servicios que contrata a través de esta modalidad de compra. Generalmente está vinculado con productos de poco valor individual o que no influyen en lo nuclear de su negocio.

2. *Clientes que quieren bajos costes.* Para estos, la jerarquía de los costes se extiende más allá de la función y el precio hacia otros aspectos vinculados con la decisión. Consideran un repertorio de “costes totales” que una determinada opción puede acarrear. Estos costes incluyen los de instalación, operación, mantenimiento, averías... Cuando se trata de grandes inversiones o bienes de equipo, esta aproximación es la más frecuente, porque el coste del producto o servicio puede ser solo una parte singular de los costes totales. La decisión está precedida de un estudio de costes de las diferentes alternativas.
3. *Clientes que quieren eficiencia productiva.* Esta aproximación contiene una visión de optimización a lo largo del tiempo de los costes globales y de las posibilidades de su reducción continua en el tiempo. La adquisición de un nuevo recurso o una tecnología está vinculada a un cambio de proceso, y por ello se busca una eficiencia productiva. La posición del cliente es muy exigente respecto al proveedor, pues este no puede operar así si no conoce muy bien la estructura de negocio de su cliente. Y no solo esto, sino que tiene que dominar también su proceso productivo. Una organización de pequeña dimensión, si quiere situarse en este nivel de demanda, necesita especializarse mucho para generar valor. Solo si se domina la tecnología y el negocio del cliente se puede operar como proveedor de este tipo.
4. *Clientes que quieren innovar.* Estos son casos singulares, pero cada vez más frecuentes, en los que la empresa busca en su proveedor un acompañamiento para transformar su negocio en una doble dirección. Por una parte, optimizando sus costes y, por otra, creando nuevas oportunidades de negocio a través de cambios en productos, servicios o modelos de operación, alianzas para compartir costes o crear nuevas posibilidades de negocio. En este caso, el proveedor, junto con otros, es un cogenerador de negocios e innovaciones en su cliente. Esta forma de ver la relación cliente-proveedor supone un nivel elevado de confianza y conocimiento entre ambas partes, conseguido a lo largo de distintas etapas de relación, con resoluciones exitosas en situaciones de logros de resultados y también de resolución de conflictos. Los clientes que quieren innovar seleccionan a sus proveedores comprometidos y buscan de forma especial relaciones personales duraderas con las personas que saben, proponen y en quienes confían su futuro.

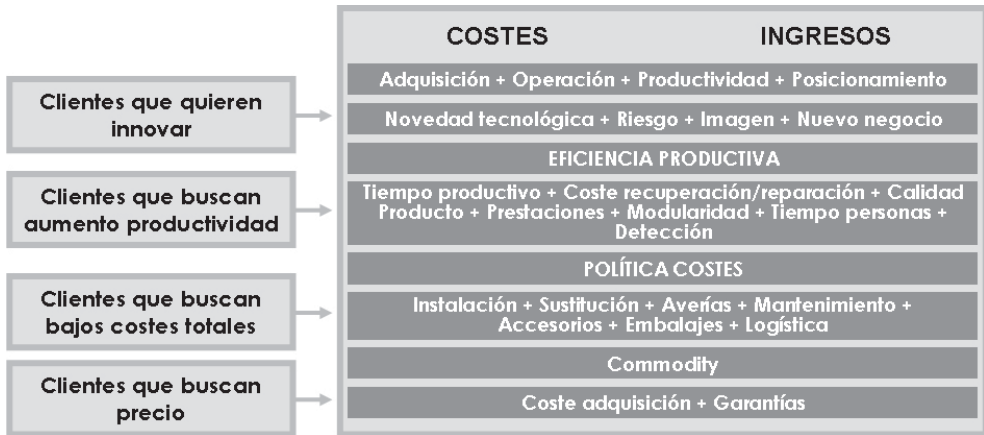


Figura 12.8. Segmentación – Tipos de clientes.

## TRANSFORMACIONES PARA COMPETIR POR VALOR

*“Para mejorar, hay que cambiar. Para ser perfecto,  
hay que cambiar a menudo”*

(WINSTON CHURCHILL)

Cuando una empresa emprende este camino hacia competir por valor, debe considerar que van a ser necesarias importantes transformaciones internas. El cambio es muy profundo, pues afecta a las formas de pensar y a los criterios que se han mostrado eficaces en otros tiempos, y esta renuncia crea mucha inseguridad. No es fácil hacerlo sin un claro y contundente liderazgo que promueva acciones transformadoras. Estas requieren muchas veces cambios organizativos profundos, pero sobre todo nuevos esquemas mentales que transforman las formas de pensar y, en consecuencia, de actuar. En muchas ocasiones, esto supone rupturas personales o cambios sustanciales en los equipos directivos, para abordar sucesivos episodios de transformación. Algunas de estas transformaciones, necesarias en este camino, son las siguientes:

- *Del SAT al SAPI:* el Servicio de Asistencia Técnica (SAT), que habitualmente realiza tareas de ayuda al cliente cuando hay fallos o da soporte a los contratos de mantenimiento, tiene que asumir un papel más activo en relación con su posición de servicio. Su evolución hacia una labor de “Servicios Avanzados de Productividad Industrial” (SAPI), permite prestar mucho más valor a los clientes. Esto ha de hacerse reduciendo los costes de producción y estableciendo ventajas para el cliente en el medio o largo plazo. El papel de esta función se convierte ahora en un foco de diseño para resolver problemas observados en los procesos de los clientes. La I+D recupera con el SAPI un canal fundamental para actuar de una manera proactiva, y no reactiva, a los cambios en el mercado.
- *De venta transaccional a venta relacional:* cualquier forma de entrega de mayor valor va unida a una intensificación cualitativa y cuantitativa en la relación con los clientes. Esta evolución va acompañada de un mayor aprovechamiento del conocimiento que posee la empresa proveedora y conduce a la solución de problemas más significativos y con mayor impacto en el cliente.
- *De nuevo mercado (solo clientes nuevos) a extensión en los clientes actuales:* las empresas que suministran más valor trabajan extendiendo, por aplicación de más conocimiento, lo que hacen sobre sus propios clientes. Esta extensión consiste en ampliar de forma continua el concepto de producto/servicio que suministran. La extensión se produce por la inclusión de nuevos conocimientos a través de los componentes de un producto, o por la inclusión de nuevos servicios que acompañan al uso del producto. La búsqueda de soluciones novedosas en las proximidades del uso del producto o servicio es una fuente inagotable de oportunidades de generar más valor.

- *De suministros industriales a servicios industriales:* las empresas que comercializan productos están obligadas a introducir servicios en esta búsqueda de más valor. Esto es muy necesario, si quieren asegurar una actividad continua del negocio para una parte importante de sus clientes. La actividad relacional de intercambio de conocimiento está siempre asociada al uso de los objetos o servicios, y no tanto a la compra puntual de un equipo técnico más o menos complejo.
- *De vender equipos a diseñar y crear valor:* este cambio requiere un reconocimiento previo del valor que el cliente busca y una adecuación de la organización proveedora para suministrarlo. Y decimos diseñar valor, porque en el caso de una cuenta compleja y relacional, el valor no se vende de golpe, sino que se construye en forma de nuevos diseños, mejoras en los servicios, otros modos de operar, mejor disponibilidad de información, más transferencia de recursos o de conocimiento, y otras formas de cohabitación. Este ejercicio continuo es tanto más fructífero, en la medida en que se han identificado previamente las características del valor buscado por clientes y proveedores. Es necesario comprender y aplicar los mapas de valor entre los participantes en esta relación.
- *De recursos humanos RR HH a personas comprometidas y competentes:* la dotación de una empresa del conocimiento que opera por valor, con competencias organizadas para orientarse al cliente y enlazar sus capacidades con el negocio de este. Y las personas portadoras de estas competencias y conocimientos tienen que sentir un grado de aporte significativo en los logros y proyectos de los clientes. Todo esto está soportado por unos modelos de dirección, estilos de participación, sentido de equipo y trabajo, que supera lo habitual en la gestión de personas. Las empresas que sean del conocimiento y adopten estas estrategias deben cambiar radicalmente los modos de gestión de personas hacia prácticas de alto rendimiento.

Para competir por valor no basta solo con decirlo, sino que la empresa proveedora debe realizar transformaciones organizativas internas y, sobre todo, cuantitativas en el negocio de sus clientes. Este cambio de rol del proveedor supone reorganizar su conocimiento para aplicarlo y hacerlo mucho más cercano al cliente y a los problemas de este. Cuando una empresa acerca su conocimiento al cliente, está haciendo más posible la entrega de valor y, por ello, produce otro nivel de servicio que la hace más competitiva. Dentro de las anteriores transformaciones y en ese cambio de cultura y visión de su razón de estar en el mercado, la empresa debe abordar sistemáticamente las siguientes tareas:

...Cuando una empresa acerca su conocimiento al cliente, está haciendo más posible la entrega de valor y, por ello, produce otro nivel de servicio que la hace más competitiva...

- *Nueva segmentación de mercado.* La empresa debe reconsiderar la composición de su cartera desde la óptica del valor. Saber qué buscan sus clientes diferenciales y repositionarlos hacia un mayor nivel de solicitud de valor es una misión crítica de la red comercial y técnica, para emprender el camino del cambio.
- *Definir los mapas de valor.* Tanto para su mercado en general como los específicos para cada uno de sus clientes. La elaboración de los detalles de los mapas de valor personalizados permite una gestión adecuada del valor aportado, del volumen de negocio y del margen por cada cliente.
- *Acercar la ingeniería (tecnología) al mercado.* Para el caso de las empresas no industriales como seguros, salud... puede tratarse del conocimiento en las técnicas que soportan los servicios. El valor está siempre construido a través de la resolución de los problemas específicos de los clientes, y esto requiere aproximar el conocimiento. La consecuencia de todo ello es un cambio drástico en las funciones convencionales de ventas y soporte técnico, como se han entendido hasta ahora.
- *Medir el valor.* Dentro de los parámetros de gestión y cuadros de mando va a ser preciso incorporar otros conceptos para medir la marcha de la empresa y, sobre todo, para definir las líneas estratégicas de funcionamiento. Las métricas de valor se basarán en el estudio pormenorizado de las dimensiones y variables que lo constituyen, y que son propias de cada tipo de agente participante en un negocio y de la naturaleza de este.
- *Extensión del área de conocimiento.* No es posible generar más valor a un cliente, si desconocemos la estructura de su negocio y cuáles son las claves del mismo. Un foco fundamental del conocimiento de un cliente es su propia cuenta de resultados y las variables que le afectan, en las que intervenimos o podemos intervenir. Cuando se llegan a conocer estas cuestiones, la empresa está en las mejores condiciones por competir innovando.
- *Vendedores de valor.* La nueva empresa se constituye sobre un espacio de relaciones de valor, y la red comercial tradicional se queda pequeña y da paso a una interfase global de la empresa que vende y construye continuamente valor para el cliente. Este papel se extiende a todo el personal en contacto con el cliente, que debe buscar una posición no solo de servicio, sino ir más allá para lograr esta construcción de valor de forma sistemática.

El posicionamiento que adoptan las empresas en sus mercados determina el comportamiento de los clientes en busca de soluciones que den cobertura a sus necesidades. En este continuo proceso de evolución de ofertantes y demandantes, existen distintas posiciones en la relación entre ambos. Aquellas empresas que quieren evolucionar de forma continua y rentable, buscan posiciones de mayor continuidad y mayor margen en las operaciones. Esto se consigue introduciendo en su evolución y estrategia una mayor consideración al concepto del valor que suministran. Este puede adoptar muchas formas concretas, pero siempre se construye a través de un

concepto común, que es el de extender el concepto del producto o servicio que se presta. Esta extensión está generalmente vinculada a un aporte adicional de conocimientos y a una aproximación práctica de estos al mercado en el que opera el cliente.

La creación de valor no reside solo en un diseño de producto más sofisticado o ventajoso, sino que está distribuida en todas las pautas de contacto del proveedor con el cliente. Esto nos exige conocer qué es valor para cada cliente y saber construirlo a través de elementos de servicio que generan ingresos valiosos para el proveedor. El competir por valor va a sustituir a otras formas de enfocar la posición estratégica de las empresas en los futuros mercados.

...La creación de valor no reside solo en un diseño de producto más sofisticado o ventajoso, sino que está distribuida en todas las pautas de contacto del proveedor con el cliente...

## DESEOS Y COMPORAMIENTOS PARA LO NUEVO

*“El amor y el deseo son las alas del espíritu de las grandes hazañas”*  
(JOHANN WOLFGANG GOETHE)

Una forma de innovar, y quizás una de las más influyentes, es cambiar las formas de pensar. Esto es muy costoso, porque cada uno disponemos de unos recursos del pensar bien instalados y muy solidificados con el paso del tiempo. Lo aprendido a lo largo de la vida da pie a unos modos de respuesta casi predeterminados. El estudio, la experiencia y el contenido educador forjan estos mecanismos alrededor de ciertos ciclos mentales. Son nuestra forma habitual de enlazar los pasos que damos, para encarar una situación desconocida.

Si la innovación es una cuestión de personas y cambios de comportamiento, nos enfrentamos a tener que saber más acerca de cómo funcionan estos ciclos mentales. Cada vez que citamos a la persona como el factor determinante de las iniciativas y de los éxitos empresariales, volvemos a un lugar común del que no sabemos salir con facilidad. Insistimos en que hay que dotar a las personas de competencias no solo técnicas, sino también las correspondientes a otras capacidades como la escucha, el análisis, la comunicación y otras más, pero nos olvidamos de otro ingrediente fundamental para la acción, que es la voluntad. Y por eso vamos a dedicar unas líneas a hablar de la voluntad y su relación con los cambios de comportamiento.

La voluntad, entendida como la fuerza del deseo de lograr algo, es el generador principal de la energía que toda acción necesita. En tanto que la acción hacia lo nuevo nos moviliza, también nos desestabiliza y nos aproxima a un estado potencialmente inseguro. La voluntad se ocupa de subir la cuesta del salir del confort y de asumir la dificultad de avanzar y explorar otros lugares. El impulso estabilizante contrario, la seguridad o el miedo controlador, nos detienen e impiden desplegar la energía para actuar en lo nuevo.

...La voluntad, entendida como la fuerza del deseo de lograr algo, es el generador principal de la energía que toda acción necesita...

Los mecanismos que nos impulsan a la acción son los deseos, y los esquemas mentales son los caminos que en nuestra mente abren el paso y hacen visible la posibilidad de llegar. Una suma de actitud previa, una dosis de viabilidad y otra de asunción de riesgo, hacen que nos desplazemos y nos pongamos en marcha en una operación no experimentada. Cuando el intento no es la primera vez que ocurre, tanto el riesgo como la viabilidad se observan como más dominadas y, por ello, la acción se despliega con mucha más naturalidad. Tenemos un cierto hábito o esquema mental que lo hemos aprendido, funcionó y sabemos más, la incertidumbre se reduce.

En este doble juego de conocimiento y voluntad se construyen las actitudes, unas positivas o intenciones y otras negativas o miedos, que determinan el com-

portamiento de las personas. Estas actitudes son los cimientos de las acciones, y determinan la energía y la eficacia de las iniciativas que se enfrentan a resolver problemas o se proponen diseñar iniciativas nuevas. El conocimiento permite la ideación proyectiva, y la actitud el valor de avanzar con riesgo. Las actitudes se combinan con la inteligencia humana en el ejercicio de experimentar y consolidar lo nuevo.

La inteligencia se caracteriza no tanto por procesar información y seleccionarla, sino sobre todo por su capacidad de construir caminos tácticos previos a la acción, que luego seguimos. Somos seres que proyectamos el futuro, el de corto en cada instante, y el de largo en la reflexión más pausada. Disponemos como humanos de capacidad de prever y proyectar el futuro.

El manejo de información a corto plazo en la acción inmediata, para definir la respuesta a una percepción concreta, es ejecutado entre los humanos con cierta similitud a la inteligencia de otros animales. La inteligencia operativa que nos permite hacerlo está precedida en nosotros por otra habilidad intelectual, que es la capacidad de proyectar las acciones y sus consecuencias en el tiempo. Es decir, planificar y evaluar, como capacidades de establecer una ruta temporal que oriente nuestra atención a la consecución de un determinado objetivo. Esta inteligencia proyectiva establece la secuencia de actividades a desarrollar y, como dispone de mecanismos parciales ya experimentados y habilitados para asegurar buenos resultados, el proceso de actuación es cada vez más eficiente y certero.

Esta habilidad proyectiva tiene mucho que ver con las actitudes personales, que contienen algunas facetas sistemáticas y otras creativas. Ambas se despliegan a partir de unos esquemas mentales adquiridos con la educación temprana, el aprendizaje, la experiencia, las convicciones resultantes y las consecuencias de acciones previas. Los esquemas mentales son los atajos del pensamiento, pues encauzan cómo pensamos y sobre qué pensamos, haciendo más veloces y repetitivos los procesos de pensar y justificar, de emplear nuestra lógica personal. Como consecuencia, los esquemas mentales se reproducen sistemáticamente en la forma de pensar y actuar de las personas ante un determinado tipo de situación o problema.

Cuando decimos que lo que hacemos depende más de lo que pensamos que de lo que sabemos, queremos resaltar esta trascendental influencia de los modos de pensar. Estas son las rutas predefinidas que aplicamos, al menos en parte, cuando nos enfrentamos a la resolución de un problema o situación novedosa sobre la que adoptar una posición. Sobre estas habilidades prefabricadas construimos variantes, al alterar, añadir, crear y combinar posibilidades, y así desplegar una ruta, si cabe, más inteligente o más acorde, para el logro de los resultados deseados.

Todo esto ocurre sin que nos demos cuenta, en procesos intuitivos instantáneos sobre una realidad y un contexto, que determinan también el despliegue de nuestro comportamiento. Este contexto está formado por quienes nos rodean, sus condiciones, nuestras relaciones afectivas y un sinfín de considerandos que limitan, acotan, amplían o liberan las posibles decisiones a tomar. Unos comportamientos habituales en unos contextos habituales generan rutinas de pensamiento y acción.



En contextos nuevos, ciertos comportamientos habituales en otros anteriores se vuelven improcedentes cuando los mecanismos básicos del comportamiento se vuelven a desplegar de la forma habitual. Diríamos que el nuevo contexto no encaja con los procesos mentales y sus consecuencias. Queremos decir que la propensión a actuar se despliega de forma diferente según a qué contextos nos referimos. En algunos, el comportamiento es reforzado por el contexto y, en otros, puede ser reprimido y castigado por el mismo. Esto explica mucho de los frenos a la innovación que se producen en nuestras organizaciones.

Los contextos cualifican el valor de cada comportamiento a través del *feed-back* y, en la medida de la influencia de este en quien ejecuta la acción, se convierten en reforzadores o debilitadores del comportamiento. Dentro de este contexto, cabe destacar la enorme influencia de los que dirigen, y de los más próximos, a través de las vinculaciones emocionales con ellos. Esta aceptación o rechazo del *feed-back* está muy condicionado por el crédito y prestigio de quien lo hace, y por el conocimiento nítido de sus intereses.

...Los contextos cualifican el valor de cada comportamiento a través del *feed-back* y, en la medida de la influencia de este en quien ejecuta la acción, se convierten en reforzadores o debilitadores del comportamiento...

Existiendo todo esto, el contexto no basta para que la acción se despliegue. La propensión a actuar, resultante de la coincidencia de deseos y competencias, y unos contextos más o menos adecuados, no son suficientes para que la acción se desencadene. Hace falta un disparador, un estimulador, que agregando a veces muy poca energía o masa crítica, consiga que se desencadene un comportamiento. Es la llamada gota que colma el vaso, y que moviliza el cuerpo y la mente para la consecución de un objetivo deseable.

Los desencadenantes de los comportamientos lo son de muchos tipos, tanto en tono positivo como oportunidades, provocaciones, circunstancias favorables, conversaciones concretas, momentos vitales de saturación o descubrimiento, así como otros de tono más negativo como amenazas, miedos y restricciones de cualquier tipo. La sensibilidad a los estimuladores para provocar la acción puede ser muy diversa en función de cada persona, su alta o baja propensión a actuar, el encaje del estimulador en el momento oportuno y, sobre todo, del contexto. Este determina, con el estimulador y la propensión a actuar, si se produce un desenlace a través de un comportamiento o si no ocurre nada. La respuesta puede ser la inacción. Lo que para unos es suficiente para emprender una acción, para otros no lo es. Sus niveles de activación de la acción son diferentes. Los más dinámicos necesitan una menor intensidad del estímulo y del contexto, para desembocar su comportamiento en acciones nuevas.

El pensamiento es como un caballo que galopa libre, salvo que los deseos poderosos aparezcan como caminos que reconducen su libertad, encauzando el conocimiento en una nueva dirección en la que se espera que colabore en los logros deseados. Los deseos, que en textos de José Antonio Marina se organizan alrededor de tres

tipologías, orientan el pensamiento para que la acción conduzca a la proximidad del deseo. Decimos proximidad porque no somos los únicos que intervenimos para que las cosas ocurran. Los tres tipos de deseos citados son: los referidos al bienestar, a la socialización afectiva y a la proyección futura. A través de una combinación de todos ellos se establece la forma en la que emociones y pensamientos se entremezclan, siendo ambos servidores fieles de los logros, en la cercanía de los deseos.

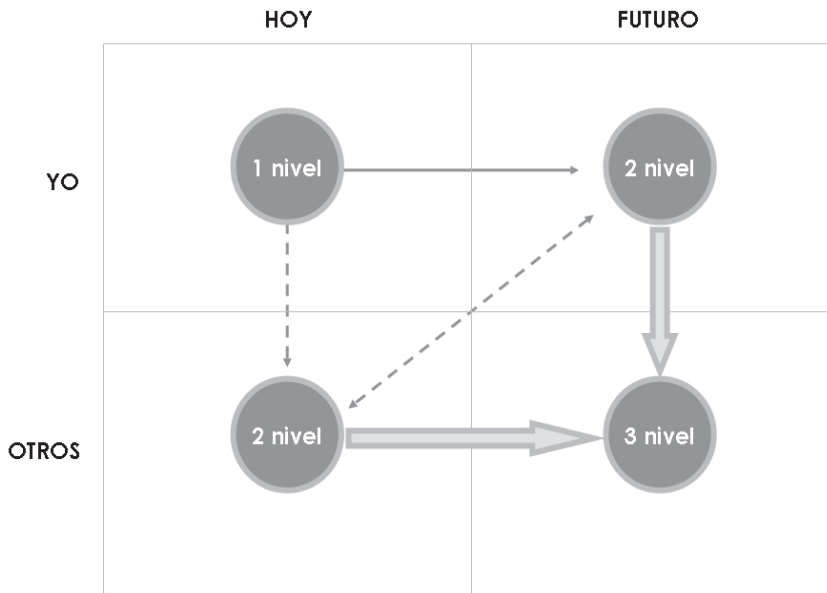
La construcción de los deseos, que desencadena el pensamiento y la acción práctica para llegar, constituye el pilar más importante de la buena educación. Y en los deseos, como en toda construcción mental humana, hay una necesidad de comparar y elegir. Nuestra capacidad intelectual es sobre todo comparativa, y la multiplicidad de opciones nos lleva a una evaluación permanente para destacar lo valioso o más probable, indagando sobre ello y para abandonar rápidamente el resto.

Así, entre los deseos posibles hay dos tipos de relaciones. Algunas son simbióticas o de colaboración, y otras son de alternancia y competencia. Unas acciones cubren deseos básicos y se contraponen con deseos de socialización o de futuro. Siempre ocurrirá que las acciones elegidas satisfagan más a unos que a otros. Los deseos se contraponen; por ejemplo, los de ámbito de bienestar personal se enfrentan a los deseos de bienestar social o de altruismo, cuando los recursos se hacen muy escasos.

Así, de la valoración y priorización de los deseos, dejamos unos detrás de otros, y finalmente actuamos con lo que globalmente nos aporta más valor. Este valor está inmerso en nuestros criterios íntimos, en lo que de alguna forma asociamos con lo que nos interesa en nuestro tiempo visible. Puede ser en lo más próximo o más lejano en el tiempo, en el yo mismo o en los demás, en favor de unos principios o de otros. Los estados de ánimo y las posiciones de los deseos son oscilantes, unos días vemos las cosas con mayor egoísmo y otros predominan los rasgos altruistas. Los deseos ocupan distintas escalas de valor, que podríamos asociar con los cuatro cuadrantes del dibujo de la Figura 12.9.

Los deseos más cercanos y próximos en el tiempo están en relación con el bienestar físico o mental, que llamamos disfrutar del momento, vivir el día a día. Toda la acción publicitaria explora y explota esta zona del deseo por la cercanía y atractivo que ofrece. Se desprende de la idea de futuro y de la referencia a los demás. Por eso es el espacio del deseo más fuerte, evidente y cercano. Fuera de esta zona de la percepción placentera y próxima, los riesgos y esfuerzos requeridos para conseguir estos deseos se eliminan –como no podría ser de otra forma– en las promesas de la publicidad. Esta resalta lo fácil, lo inmediato y la ausencia de coste. Un gran camino engañoso hacia la felicidad, porque los deseos primarios son los menos generadores de satisfacción personal, que no de placer, que es otra cosa.

...Los deseos primarios son los menos generadores de satisfacción personal, que no de placer, que es otra cosa...



**Figura 12.9.** Deseos en el espacio social-tiempo.

Los deseos más elaborados, no tan cercanos en el espacio y en el tiempo, son deseos mucho más complejos, porque o se proyectan en el tiempo futuro o se proyectan en los otros. Ambos espacios no son tan conocidos y requieren exploración previa. Tanto en un caso como en el otro, son territorios no bien conocidos o en muchos casos por descubrir.

Los deseos de la proyección de uno mismo de cara al futuro aportan una capacidad muy importante de aplazamiento de la satisfacción del deseo, basado en la creación de un nuevo instrumento que es un plan de acción que conducirá posiblemente al destino. Esta capacidad de aplazamiento permite un desarrollo de una visión planificada de un futuro no asegurado. Es, en esencia, una proyección expectante de un logro mejor. La capacidad creadora del individuo se encarna en la visión de un futuro deseable para uno mismo, para los otros o para la realidad en la que le parece estar envuelto.

Pero también hay otras consecuencias de los deseos del individuo, en relación con los otros. Pueden ser deseos de ser algo importante entre los otros, ser valorado como un individuo que aporta contenidos y estímulos para ellos. Es decir, los importantes deseos de agradar y ser agradado forman parte de la búsqueda de la socialización, en un juego continuo de relaciones de mutuo reconocimiento y respeto.

Este espacio de construcción social, de un espacio equilibrado en recursos y en calidad relacional, presupone una cesión de deseos de primer nivel, para lograr otros de segundo nivel. Estos deseos pueden estar compitiendo duramente con los de primer nivel. Los deseos vinculados con el bienestar de los otros comienzan por el de los más próximos y se van desdibujando con la lejanía, en tanto en cuanto el desco-

nocimiento de las personas impide desear lo que para ellas es valioso. Lo valioso a corto y a medio plazo de los otros solo se percibe con intensidad en las personas que se desenvuelven en la proximidad. No es posible construir relaciones de valor interpersonal si no conocemos a las personas y no ejercemos la labor de escucha activa de sus expectativas y deseos.

Una implicación elevada en los deseos de otros y en los propios, con un cierto futuro común y posible, produce una situación muy interesante desde el punto de vista de las opciones a elegir y de las jerarquías de los deseos. Este espacio de decisión y pensamiento es complejo porque pone en cuestión la compatibilidad de mis aspiraciones a futuro, es decir, mi seguridad, con los deseos de satisfacción actual de quienes me rodean. Se trata de sacrificar mi futuro sobre la base de entregar los recursos para satisfacer los deseos lícitos de otros. Es un ejercicio de altruismo en el ahora.

El ejercicio de generosidad o altruismo está sometido a la gran cuestión de priorizar mi futuro –como es el caso del acopio de recursos– sobre el bienestar presente de los que no tienen casi nada. También es posible resolver esto buscando un reparto distinto de los recursos a corto y medio plazo, optimizando ambas dimensiones, pero esto lo será siempre a costa de los deseos de tipo primero o de bienestar. El valor en este caso se sitúa alternativamente entre los otros y mi propio futuro. El argumento esgrimido de que una cierta mejora del propio futuro puede repercutir en el progreso de los otros, puede tener sentido, pero también puede ser una trampa de conformismo o el egoísmo y de intentar minimizar la importancia de la situación penosa de los otros.

Los deseos se tienen que ordenar en función de su creación de valor entre las personas afectadas, uno mismo y los otros y por viabilidad de las acciones que tales deseos han de desencadenar. Pero esto es muy complejo porque el valor no existe ni se puede comparar si no lo expresa la persona que lo percibe. Así pues, no es posible clasificar los deseos sin una previa observación y consulta de lo que es valioso para los otros. Por este y otros motivos la focalización rápida en los deseos propios domina la situación y se requiere una gran disciplina y habilidad para lograr entender y comprender los deseos ajenos. La creación de valor para uno mismo y para los otros es un nuevo espacio de reconstrucción de los deseos y un interesante criterio de priorización de los mismos.

Siguiendo por este recorrido de generación de mayor valor, llegaríamos a un tercer nivel que llamaríamos el de los deseos de un proyecto de futuro, y de un proyecto con otros para ese futuro de los otros. Este espacio múltiple de creación de valor para uno mismo y para otros, se determina en una visión colectiva y simultánea del corto, medio y largo plazo. Debe aunar los intereses de uno mismo y de los que le rodean, como agentes con los que concretar el valor a crear y el cómo distribuirlo. Cuando los deseos se basculan hacia los otros y hacia el futuro, estamos ante esa idealidad compartida que es el proyecto común. La acción que se deduce de la existencia de un proyecto común, como integración creativa de deseos de diferente temporalidad y de diferentes personas, constituye el mecanismo de creación de valor más importante en la interacción entre colectivos humanos.

...Cuando los deseos se basculan hacia los otros y hacia el futuro, estamos ante esa idealidad compartida que es el proyecto común...

Los humanos somos seres sintientes y pensantes. Estamos sometidos a una actividad cerebral consciente e inconsciente, que es capaz de procesar informaciones de muy diversas fuentes. Por una parte, aquella que continuamente recibimos del exterior a través de los sentidos y, por otra, aquella que proviene de nuestro yo más inconsciente. Entre una y otra existe una gran amalgama de informaciones, pero lo más interesante es que todos estos tipos de procesos están simultáneamente en activo, provocando a los circuitos mentales de lo supuestamente llamado consciente. Este está abrumado de información y apenas sí justifica racionalmente su necesidad de decidir. La acción apremia, hay que responder, actuar, y los procesos racionales se ven alterados por los estados emocionales y los deseos. Estos últimos hacen alterar el rumbo de la lógica y desencadenan resultados muchas veces poco deseables o no tan sensatos como hubiéramos querido.

Nuestros mecanismos mentales buscan, sobre todo, la rapidez de respuesta. Son muchos millones de años acostumbrados a huir, cazar, responder a una agresión, aprovechar una rápida ocasión de atrapar a un animal menos hábil. Hemos llegado a anticipar y suponer como norma para comparar lo recibido con lo supuesto, y así adelantar el proceso. Solo así se explica que algo nos sorprenda, porque lo comparamos con lo que esperamos que ocurra. Esto nos hace ser más rápidos en la respuesta dentro del mundo llamado natural.

Estos mecanismos se han mezclado con otros de índole más lógica, en donde la demora entre sensación y acción permitía manejar más y mejor información, para conseguir un mejor acierto. En definitiva, somos seres como todos los vivos, que optimizamos energía para sobrevivir y acertar, y esto no ocurre cuando cometemos muchos errores. Los errores pueden afectar a la supervivencia, a la alimentación, al deambular por el medio físico o a la relación con otros humanos, en definitiva, a seguir vivos.

Para hacer posible este doble fin de lograr velocidad y acierto, a la vez que somos capaces de aprender lo nuevo, necesitamos desarrollar de forma automática –inconsciente– habilidades que podemos repetir una y otra vez porque sabemos que tienen éxito. Nos abandonamos a reglas mecánicas que nos garantizan un resultado, sin ser constructores de cada una de sus partes en el momento que se presenta la ocasión. Así, sabiendo partes ya probadas de un comportamiento conocido como exitoso, podemos, mediante combinación de algunas de ellas, construir actividades o tareas, tanto físicas como pensantes, que determinan con mayor probabilidad el éxito en la resolución de problemas.

El aprendizaje a cualquier edad es vital, y la educación de los hábitos se ocupa precisamente de esto. De desarrollar mecanismos habituales de respuesta a estímulos externos, unas veces vinculados con el movimiento físico, como es el andar, otras veces asociados a la relación interpersonal, como es el hablar o los modales de la

educación para convivir, y otras veces con la forma de pensar para responder a situaciones nuevas.

La adquisición de estos esquemas físico-mentales sigue siempre el mismo proceso consistente de la experimentación y fijación a través de la repetición. Lo consciente y pensado se hace inconsciente y rutinario, así hasta lograr unos resultados satisfactorios. Contamos con esa capacidad inconsciente que nos hace rápidos para ser efectivos. Pero eso mismo nos hace inflexibles. El cambio debe ser consciente y requiere energía. No es una cuestión de ser lógico, sino de ser consciente, mientras queremos cambiar. Si nos abandonamos al subconsciente, volvemos a lo anterior, a lo ya habitual, a lo automático.

La creación de un hábitat o contexto laboral y familiar, y los usos cotidianos, nos permiten sobrevivir en un espacio natural urbano, y social. En este espacio, existen entornos, situaciones y contextos que se repiten cotidianamente. Y nuestros comportamientos se ajustan a unas pautas automáticas en lo habitual y también a enfrentarnos a lo nuevo. A estas formas de responder a problemas genéricos llamamos ciclos mentales. Aunque los problemas que afrontamos son de muchos tipos, los vamos a agrupar en seis categorías, que veremos en el capítulo 13.8, según nos enfrentemos a temas como:

- La adquisición de nuevos saberes, o el aprendizaje.
- La ejecución de cosas rutinarias.
- La relación interpersonal.
- La relación colectiva o grupal.
- La ejecución de cosas inéditas o por primera vez.
- La formulación de expectativas o deseos.

Los mecanismos sistemáticos con los que afrontamos estas tareas, o combinaciones de estas, son los ciclos mentales que nos capacitan para resolver con más rapidez las situaciones que cotidianamente se nos presentan. Pero como decíamos antes, no poseer estos mecanismos o que sean inadecuados, puede limitar en gran medida el acierto en la resolución de nuestros problemas cotidianos.



### ¿TENEMOS HERRAMIENTAS PARA LA INNOVACIÓN?

*“Un hombre con una idea nueva es un loco,  
hasta que la idea triunfa”*

(MARK TWAIN)

Parece que una nueva práctica empresarial, como es el caso de la innovación, deja de ser una teoría y pasa a ser realidad colectiva cuando se puede aplicar y compartir a través de herramientas concretas. Así ha sido con la gestión económica, con el marketing y con la calidad. Ahora, le ha llegado la hora a la innovación. En estos momentos, la intensidad de las manifestaciones sobre la importancia de la acción innovadora en las empresas contrasta con la escasez de propuestas de herramientas concretas, más allá de las ya conocidas en el campo de la producción industrial, próximas a la I+D y a la vigilancia tecnológica.

Aunque cada vez somos más conscientes de la necesidad de lograr progresos en la práctica empresarial, en relación con la innovación no tenemos muy claro cómo hacerlo. Casi todo lo que tenemos más o menos sistematizado en el campo de la innovación proviene de la experiencia industrial, concretado en lo que ya hemos aprendido acerca de la I+D, la vigilancia tecnológica, la innovación de productos/procesos y su diseño, etc.

Este repertorio de herramientas y conocimientos es insuficiente y restrictivo, frente a una innovación que no solo es tecnológica. Frente a una sociedad de servicios (60% de la economía) y frente a una necesaria visión global de la innovación como capacidad empresarial, necesitamos instrumentos más globales y orientados más a las personas que al conocimiento. Los estudios derivados de la aplicación práctica del modelo MCI (Modelo Capital Innovación - 2001) identifican y recomiendan 10 herramientas para el progreso y la implantación de la innovación en las organizaciones empresariales.

Para empezar, carecemos de herramientas de carácter global que nos permitan disponer de un diagnóstico inicial de la innovación. La innovación, aplicada de forma sistemática, no es todavía una práctica medible y generalizada en el colectivo de empresas. Más bien existe una forma de evolucionar, diríamos intuitiva, que genera



ciertos resultados, por lo general muy mejorables. La detección de esta situación embrionaria está corroborada con la elaboración de diagnósticos de innovación que se han realizado con el modelo MCI (Modelo Capital Innovación). El resultado de estos trabajos, realizados sobre empresas industriales y de servicios, permite establecer como prioritarias las diez herramientas principales para la innovación, agrupadas en cuatro áreas de aplicación. La introducción progresiva de las mismas permite una evolución en tres niveles (básico, medio y avanzado), en la madurez y mejora hacia una innovación sistemática y bien insertada en la organización.

...La innovación, aplicada de forma sistemática, no es todavía una práctica medible y generalizada en el colectivo de empresas...

Podemos decir que tenemos herramientas suficientes para la innovación, y que no hace falta crear muchas más; solo nos queda aplicarlas con éxito. Su introducción ha de ser una gran innovación en la propia gestión, porque esta ha de cambiar mucho para lograr mejores resultados en un espacio económico cada vez más exigente, creativo y competitivo.

Estas diez herramientas se estructuran en cuatro áreas de la acción empresarial y son las siguientes:

### 1. *Estructurales*

- Decagrama de la Innovación (DIN): evaluación del enfoque estratégico de la innovación.
- Modelo Capital Innovación (MCI): diagnóstico, priorización y progreso en la capacidad de innovar (105 prácticas).

### 2. *De gestión*

- Cartera de Proyectos de Innovación (CPI): inventario activo de la generación y consolidación de iniciativas de innovación en sus diferentes modalidades. La cartera de proyectos alimenta la cuenta de exploración como su visión inversora.
- Panel de Ideas, Propuestas y Proyectos (PIPE): visión gráfica del progreso e inserción del conocimiento en la organización, desde fuentes internas y externas.

### 3. *De relación*

- Equipos para la Creatividad (EPC): desarrollo de equipos y aplicación de técnicas de fomento del desarrollo y aplicación de ideas.
- Dinámicas de Relación Externa (DRE): sistemática de conexión con el entorno, para la circulación de información y conocimiento.
- Espacio Social de Innovación (ESI): acondicionamiento instrumental de espacios físicos, de comunicación, de infraestructuras y de reconocimiento a la innovación.

#### 4. *De aprendizaje*

- Vigilancia Competitiva y Prospectiva (VCP): observación directa y extensa sobre el entorno tecnológico, de clientes y de evolución de los mercados.
- Plan Personal de Aprendizaje (PPA): compendio de áreas de aprendizaje personal y disponibilidad de un espacio personal de aprendizaje, resuelto de forma colectiva.
- Aprendizaje Cooperativo en Equipo (ACE): sistemática de aplicación de prácticas de adquisición de conocimientos entre distintos, superando al concepto tradicional del curso.

Estas diez herramientas se apoyan unas con otras y construyen un entramado de prácticas, políticas, planes, sistemas y asignación de recursos, de cuyo progresivo uso depende el avance de la innovación en cualquier organización. Algunas de ellas están siendo aplicadas, otras no, y otras quizás de forma incompleta o insuficiente. Casi siempre se necesita promover su formalización e inserción global.

Cada herramienta y su uso sitúan en un cierto nivel de madurez a la innovación de una organización. Algunas herramientas lógicamente preceden a otras, lo que permite clasificarlas en tres niveles según corresponden al nivel básico, medio y avanzado en la cualificación innovadora de una organización.

Estas diez herramientas que propone el Modelo Capital Innovación (MCI), nos permiten avanzar en la adecuada combinación de:

- la gestión del conocimiento interno y externo;
- en el progreso hacia proyectos innovadores y de cambio interno;
- la potenciación de las capacidades de las personas y de los equipos, y su motivación por lo nuevo;
- la interacción externa con el negocio y su desarrollo.

como los cuatro grandes conceptos a potenciar para aplicar la innovación. Esto ocurrirá una vez ya asentada la anterior etapa de la calidad en la gestión; en los productos y en los procesos de las organizaciones.

Decimos que la innovación se construye sobre la calidad, y con esto queremos decir que no es posible cambiar de forma sostenida y sostenible una organización, sin la existencia de un sistema de gestión básicamente consolidado. La innovación requiere transformación que consolide nuevas formas de hacer, y esto no es otra cosa que transformar procesos. Por ello, los procesos, su evaluación y mejora, forman parte de la calidad y, en la medida en que la transformación sea más exigente o radical, los resultados del cambio serán mayores.

En este sentido, la introducción progresiva de herramientas de innovación está siempre asociada a la puesta en escena de mecanismos que activen transformaciones diversas. Lo pueden ser en conocimiento, en formas de resolver problemas, en situaciones nuevas u oportunidades en cambios, que finalmente se concretan en trans-

formaciones de procesos. Estos han tener ventajas de utilidad y un cierto grado de novedad frente a los anteriores, que quedarán poco a poco obsoletos.

La implantación de estas herramientas en las organizaciones requiere de un plan plurianual en el que se vayan desplegando objetivos, que concluyan con la inserción de una cultura y unas prácticas en las que exista un mayor flujo de conocimiento aplicado. Como se ve en el gráfico (véase Tabla 13.1), podemos considerar tres niveles en la implantación de estas herramientas:

**Tabla 13.1.** Niveles de implantación de las herramientas de INNOVACIÓN.

BÁSICO	MEDIO	AVANZADO
Cartera de Proyectos de Innovación (CPI)	Modelo Capital Innovación (MCI)	Visión Estratégica de la Innovación (VEI)
Dinámica de Relaciones Externas (DRE)	Panel de Ideas, Propuestas y Proyectos (PIPE)	Plan Personal de Aprendizaje (PPA) Espacio Social de Innovación (ESI)
Vigilancia Competitiva y Prospectiva (VCP)	Equipos para la creatividad (EPC)	Aprendizaje Cooperativo en Equipo (ACE)

### Nivel básico

Se corresponde con la reordenación de las actividades vinculadas con la innovación existente. Se trata de identificar todas las iniciativas internas y externas, en las que se obtiene y fija conocimiento proveniente del exterior. Por una parte está la observación del exterior en forma de vigilancia tecnológica o comercial y, por otra, la inserción de estas informaciones en iniciativas internas en forma de proyectos de innovación. Estos representan cualquier actividad organizada o no, en donde se van a producir cambios en procesos, desarrollo de productos, creación de líneas de negocio y otras muchas en las que se invierte tiempo y dinero construyendo formas de hacer que se consolidarán de cara al futuro.

Este conjunto de herramientas se aplica en la primera etapa de reordenación de la innovación. Tras este periodo, que debe concluir con una identificación de las actividades externas e internas y una cierta métrica de los presupuestos e inversiones reales aplicados a la innovación, llega otro periodo de desarrollo de la capacidad innovadora.

## Nivel medio

Esta segunda etapa de desarrollo de la innovación busca potenciar las capacidades de innovar. Por ello se ocupa de establecer los cambios en las prácticas que llevan a aumentar esta capacidad, generalmente aletargada en la etapa anterior.

La etapa de desarrollo de la capacidad de innovar viene precedida por la realización de un diagnóstico profundo de la situación en busca de las prácticas de operación y de los procesos que han de ser revisados y revitalizados a la luz de las aspiraciones de la empresa.

Este diagnóstico, que puede ser realizado, por ejemplo, con el Modelo Capital Innovación, u otras herramientas de diagnóstico, permite identificar con visión global ámbitos operativos que hay que transformar dentro de los cuatro grupos de factores de innovación. Cada grupo se refiere a un conjunto de prácticas e interacciones que son: la conectividad con el mercado, las políticas organizativas y de gestión, la asimilación de tecnología y, por último, el factor humano. Todas ellas en conjunción contribuyen a cualificar la capacidad de innovar de una empresa o institución.

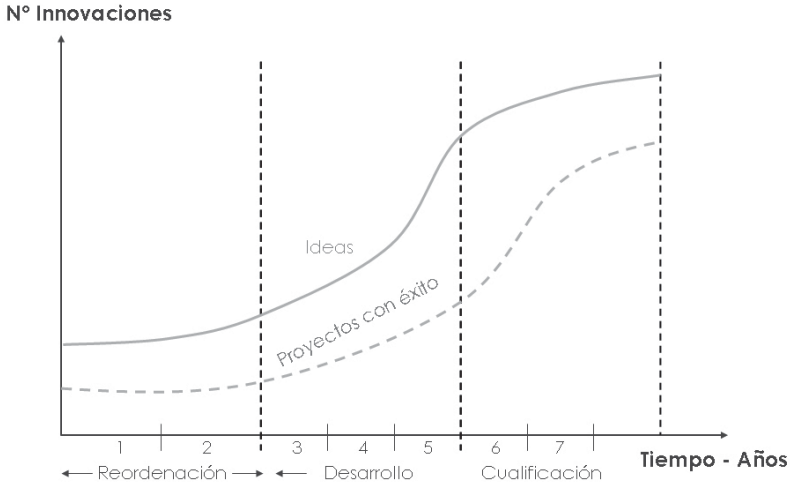
## Nivel avanzado

Tras este diagnóstico en profundidad, la etapa de desarrollo debe contemplar los proyectos específicos que surjan de dicho diagnóstico, a los que hay que añadir siempre dos nuevos instrumentos. Por lo general son nuevos, aunque a veces pueden estar previamente en un proceso muy incipiente. Estos son el banco de ideas, como una cadena estructurada en la confluencia de problemas y conocimiento, y los equipos para la creatividad. Estas dos cuestiones buscan activar la capacidad del sistema para innovar y asegurar las bases para que el flujo de conocimientos e ideas se fortalezca. Esta tercera fase de desarrollo puede ser larga. Se determina el grado de madurez de la misma por el número y éxito de las iniciativas de cambio que se están produciendo en relación al pasado y a los competidores. Estas iniciativas son transformaciones de producto, proceso, organización o incluso nuevos conceptos o modelos de negocio que pudieran surgir.

A estas dos primeras fases de reordenación y desarrollo, correspondientes a los niveles 1 y 2, sigue la fase de cualificación de la innovación, representada por el nivel 3 (véase Figura 13.1). Se trata, en este momento, de optimizar las capacidades logradas y, sobre todo, de aumentar el grado de eficacia de la actividad innovadora. Es una fase de aprovechamiento del aprendizaje obtenido en las dos fases anteriores y de la incorporación de herramientas de innovación más sofisticadas, y de mejora continua de las anteriores.

Estas herramientas tienen un sustrato común. Tratan de acercar la estrategia a la disponibilidad de capacidades para innovar y de reforzar los aspectos emocionales y motivadores, para crear una cultura mucho más propicia para la innovación. Por una parte, se precisa rediseñar la visión de la empresa, redefiniendo su foco de innovación, a través de una herramienta de visión estratégica de la innovación, y por otra,

del fortalecimiento de los sistemas de aprendizaje, de la socialización de la innovación y de la creación de una cultura de equipos para el cambio.



**Figura 13.1.** Fases en la incorporación de una herramienta de innovación.

El proceso en conjunto no es corto y son entre seis a nueve años los que una organización de una cierta dimensión (150-500 personas) puede requerir para realizar una transformación de este estilo. Todos sabemos que hace falta voluntad de cambio —es el primer paso— y una buena conducción de los diferentes pasos en este proceso, para avanzar en la capacidad real de innovar. Las herramientas están para materializar los pasos y crear el espacio real de información para administrar la incorporación de los nuevos conceptos de gestión que aporta la innovación. Estas herramientas son los instrumentos que harán de la innovación una práctica sistemática y bien gestionada, superando la innovación ocasional.

En los siguientes apartados de este capítulo, vamos a hacer un recorrido que describa estas diez herramientas para la innovación, agrupadas en sus categorías por naturaleza. Nos referimos a los cuatro grupos de herramientas: estructurales, de gestión, de relación y de aprendizaje.

## HERRAMIENTAS ESTRUCTURALES

*“La imaginación está hecha de convenciones de la memoria.  
Si yo no tuviera memoria, no podría imaginar”*  
(JORGE LUIS BORGES)

La innovación, entendida como una capacidad o atributo sistémico de una organización, debe estar entroncada en los sistemas estructurales de la misma. Son estructurales los sistemas de gestión, planificación, seguimiento y desarrollo, así como los principios, valores, misión y visión de la organización.

Todos ellos determinan la forma en la que la organización empresarial evoluciona y responde a los acontecimientos externos. La innovación, en este aspecto, es más una cualidad de los sistemas estructurales que un simple proceso aislado o una capacidad de investigación más o menos eficiente. Por lo tanto, los instrumentos o herramientas de innovación son, en este ámbito, instrumentos de reflexión, diagnóstico y recomendación estratégica, estableciendo las pautas, modos de operar y procesos que respondan al despliegue de esa capacidad innovadora.

Las dos herramientas estructurales son:

1. El Modelo Capital Innovación (MCI).
2. Visión Estratégica de la Innovación (VEI).

La primera herramienta, el Modelo Capital Innovación (MCI), representa un instrumento muy potente para calibrar y explicitar cómo cada organización debe abordar la inserción de la innovación en sus diferentes procesos estratégicos, operativos y de soporte. Se trata de desplegar la estrategia de forma innovadora, es decir, aportando un rango de soluciones e ideas, que singularicen la forma de ser de la empresa. A esta herramienta, que es un elemento nuclear de la gestión de la innovación, se dedicará más adelante en el apartado: *Modelo Capital Innovación (MCI)* con un amplio detalle.

La segunda herramienta es la denominada Visión Estratégica de la Innovación (VEI). Esta se aplica a un elemento basal de la organización y se refiere al modo de pensar del equipo directivo en el terreno de la finalidad última de la organización. Esta herramienta se ocupa de hacer un análisis de la visión en relación con el alcance de la misma, en términos de su relación con los clientes, con sus problemas y contextos.

Esta herramienta sirve para establecer un diagnóstico del nivel de problema/cliente que resuelve o está dispuesta a resolver la empresa. Representa, en su estructura de niveles, ese recorrido en el progreso innovador de cualquier empresa, cuando sitúa su capacidad de cambio en alguno de los tres niveles siguientes:

## Nivel 1: El producto

Este primer nivel se corresponde con aquellas organizaciones en las que el foco de la transformación se centra en el producto, en tanto que este resuelve un determinado problema del cliente. Cuando el foco innovador se sitúa en este nivel, la innovación se enfatiza en los procesos de producción y en la diversificación de los productos, junto a las variaciones que de los mismos sugiere el mercado. Esta visión cercana a lo que entendemos por innovación industrial de producto y proceso se apoya en la tecnología como fuente principal de transformación empresarial y concentra en las áreas tecnológicas y de producción las capacidades de innovación. Por el contrario, en este nivel los servicios asociados al producto se considera que son actividades ajenas a la empresa, y por ello son rechazadas explícitamente ante oportunidades de innovación en esa dirección.

## Nivel 2: El uso del producto

Este nivel supera al anterior y sitúa la preocupación estratégica en el problema que es resuelto por el producto que adquiere el cliente. Se trata de organizaciones estratégicamente volcadas en el cliente, que construyen un espacio de innovación, desde la necesidad genérica de este, donde el producto no es el centro, sino que este es ocupado por el uso del mismo, y el valor y las ventajas que genera para el cliente.

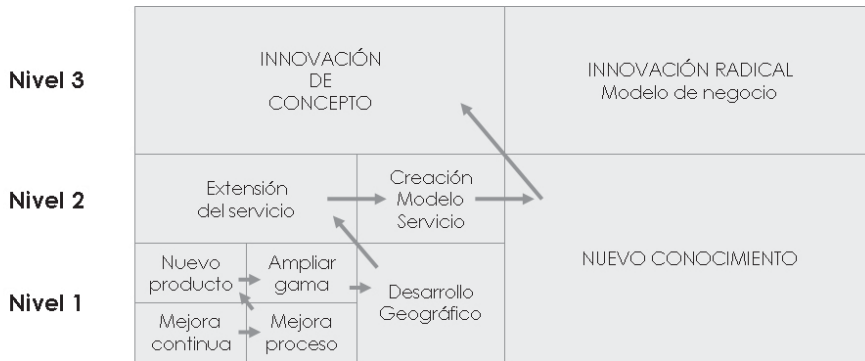
Se trata, en este segundo nivel, de pensar el cómo resolver el problema del cliente en referencia al uso del producto en toda su extensión práctica, en relación con su mantenimiento, su operación, su mejora y su transformación; en definitiva, proveer de una solución en términos de resultados para el cliente y no tanto un medio para lograr los mismos. El concepto de producto es superado por el de solución, y este por el de servicio.

Este nivel de pensamiento innovador abre a las empresas industriales al mundo de los servicios, pero no entendidos como una diversificación desconectada con su saber, sino todo lo contrario. La conexión de las empresas industriales con el uso de su producto, en tanto este es cada vez más sofisticado, les permite disponer de una fuente estratégica de información y negocio. Conocer de primera mano cómo, por qué, dónde, cuándo y en qué elementos es mejorable el sistema o producto fabricado es fundamental para emprender una acción anticipada de innovación. Esto es mucho más enriquecedor que observar a la competencia, para deducir cómo deben hacer mejor el producto.

El nivel de pensamiento innovador referido al uso abre el camino a la transformación de las empresas industriales en empresas de servicios industriales, matiz fundamental en esta carrera desahogada hacia un aumento del valor añadido y de la competitividad industrial (véase Figura 13.2).

Este recorrido, entre el nivel 1 y el 2 se produce en varios pasos y a través de decisiones sucesivas. La primera de ellas es la expansión territorial. La primera pregunta referida al cliente es: ¿quién puede ser este? No cabe duda de que el crecimiento geográfico es la respuesta más sencilla. Este paso va seguido de la estructuración de

un grupo de delegaciones, puntos de venta u otras formas de representación técnica o comercial. La decisión que aquí se tome impacta en la evolución de la innovación, pues según sea la decisión que se adopte, la conexión o cordón umbilical de unión con los clientes puede romperse o quedarse en manos de otras organizaciones.



**Figura 13.2.** El decagrama de la innovación.

En tanto que el producto/servicio suministrado es complejo, esta forma de crecer es arriesgada. No solo se pierde la conexión con el cliente, sino que se desprestigia la organización y sus capacidades, por una atención distante y mal conexiónada en términos de comprensión de los problemas de los clientes y sus soluciones.

Cuando este enfoque es superado, la empresa piensa distinto y recaba, sobre todo, en lo cualitativo. Piensa que ella resuelve problemas de clientes y no solo fabrica, produce y vende un producto de calidad. Este enfoque, arriesgado en muchas organizaciones, limita la capacidad de abrir nuevos espacios a la innovación en aquellos negocios donde la complejidad del producto no es alta o su nivel de producción ha sido ya asimilado por economías emergentes. La salida está en el diseño más complejo, eficaz y eficiente, y en el servicio personalizado, ya que la producción deja de ser el espacio principal de competición.

El segundo nivel se desarrolla desplegando la actividad de servicios y mediante la reconsideración primera del modelo de valor que se aporta, ampliando el negocio en los servicios. La cuestión está ahora centrada en cómo creamos valor para el cliente, dentro del ámbito de actuación de nuestro producto, de forma que actuemos en parte como prestatario de servicios, en procesos que aseguran el valor para el cliente. Este es seguramente el espacio de innovación más interesante que vendrá acompañado del uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que permitirán conectar procesos de diferentes empresas, clientes y proveedores.

### Nivel 3: El problema a resolver

Existe un tercer nivel de pensamiento innovador. Es el de aquéllos que superan el producto y su uso, como lugares donde desplegar su creatividad para adentrarse



en el problema de rango superior, el que determina el uso del producto. Su espacio de innovación está en cómo resolver el problema del cliente o de los clientes de sus clientes, de otra manera. Buscan superar lo que tradicionalmente se ha hecho, y piensan que siempre no tiene por qué ser como hasta ahora. Nuevas circunstancias, tecnologías, legislaciones y modos de transporte pueden hacer obsoleto lo más básico de lo estándar y habitual.

Este tercer nivel de pensamiento innovador está siempre próximo a la inserción de nuevo conocimiento en las organizaciones que innovan. Podemos decir que es un rasgo diferencial de este tercer nivel. Cuando esto ocurre, los demás pisos anteriores del decagrama deben revisarse de forma radical. Ya casi nada sirve, tal vez la tecnología no pueda ser la misma, los procesos productivos se trastocan y, sobre todo, las capacidades de las personas han de ser reajustadas.

Son pocas las organizaciones que operan a este nivel y representan los pocos casos de los auténticos líderes del mercado. Imponen nuevas reglas tecnológicas o de procesos que transforman las variables de servicio y producto, aquéllas que durante mucho tiempo han sido inamovibles o solamente mejoradas. Se dice que son innovaciones de concepto porque requieren otro punto de vista sobre el que observar el problema del cliente y desplegar desde allí una nueva solución.

Esta herramienta, Visión Estratégica de la Innovación (VEI), conduce a la reflexión sobre el punto del recorrido, en esta escala de sucesivos pasos denominada Decagrama de la Innovación. Toda empresa está situada en algún nivel, desde el que desarrolla las respuestas a sus oportunidades de innovar. Es notorio que los casos en los que el desplazamiento ascendente en esta escalera se produce en pocos años, van acompañados de grandes crecimientos, no importando la dimensión del punto de salida. Este esquema simple del decagrama de la innovación puede aplicarse específicamente para abordar los esquemas de crecimiento empresarial, de fidelización de clientes y, por supuesto, de un incremento sustancial del valor añadido a construir para lograr mayor capacidad competitiva.

## HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

*“Imaginar es elegir”*

(JEAN GIONO)

Se insiste con frecuencia en la necesidad de gestionar la innovación para pasar de un estado improvisado, casual y caótico de la misma, a otro caracterizado por su planificación, continuidad y decisión acertada. Es evidente que la innovación ha de ser gestionada, pero no lo es tanto que deba hacerse con criterios e instrumentos similares a los tradicionales de gestión de los procesos productivos.

La razón es obvia, pues los procesos de innovación a gestionar están situados en ámbitos menos formales, más intangibles y más objeto de incertidumbre, por lo que son más propicios a la creatividad y más distantes de una voluntad previsora y planificadora, con vocación de acierto y con garantía de precisión. Los instrumentos para la gestión de la innovación deben ser nuevos y también los criterios con los que deben ser aplicados.

La primera de estas herramientas es la Cartera de Proyectos de Innovación (CPI). La podríamos definir como el inventario activo de todas las iniciativas de transformación de productos, nuevas relaciones, cambios en procesos, modelos de negocio, incorporación de conocimientos u otras formas de acción provocadoras de cambios. Esta estructura de información da soporte a la decisión sobre los recursos y su organización, por una parte, y a los objetivos y resultados de la innovación, por otra. Representa el soporte de decisión clave para gobernar la innovación. Junto a la gestión del conocimiento, y a la difusión y uso del mismo, constituye la pieza esencial, sin la cual podemos afirmar que una organización no innova, al menos conscientemente.

Dentro de esta mejora de la consciencia de las actividades formales de innovación, las organizaciones deben definir las diferentes naturalezas de las mismas. Algunas incorporan mejoras incrementales a través de pequeños proyectos de innovación, con su propia dinámica local, mientras otras estructuran los nuevos proyectos de innovación en internos o externos. Las hay que los agrupan por tamaño y ámbitos de responsabilidad, y otras los llaman proyectos estratégicos. En cualquier caso, se precisa una taxonomía propia, conocida y adecuada, de proyectos de innovación, porque esta va a permitir aplicar criterios en relación con:

- Objetivos, estrategias y dimensión presupuestaria de cada categoría de proyectos.
- Requisitos de gestión y nivel de responsabilidad al que se sitúa cada proyecto.
- Periodo de revisión, criterios y criba de proyectos.
- Implicación de las unidades de negocio y de servicios por tipo de proyecto.
- Niveles de descentralización y decisión por nivel de dimensión de proyecto.

La cartera de proyectos es, como decimos, un inventario activo, que no quiere decir que contiene solo proyectos activos. En dicha cartera puede haber proyectos en espera o proyectos inacabados. La gestión óptima ocurrirá cuando exista una mayor demanda (un 200%) de proyectos que la capacidad presupuestaria, y esta sea elevada en términos absolutos y relativos respecto de los presupuestos globales. Esta cifra representa la cuantía de I+D+i que caracteriza la inversión económica en innovación.

La gestión de esta cartera posibilita conectar la inversión en I+D+i con las necesidades de cobertura estratégica en un determinado momento. En cada periodo presupuestario deben reconsiderarse los criterios de validación, selección y asignación de recursos a las diferentes iniciativas que conviven en la cartera de proyectos de innovación. El criterio estable debe ser el que posibilite la inversión en lo nuevo, que mejor represente la opción estratégica de la empresa, así como acompañar los cambios culturales de la innovación con dicha herramienta de gestión.

Existen muchas formas de plantear esta herramienta, que van desde opciones en donde se detallan todas las actividades de innovación, a otras donde solo se consideran proyectos importantes. Si se busca un mayor análisis, se pueden incluir las etapas previas al proyecto, como son la identificación de problemas, la generación de ideas y la formalización de propuestas, para constituir toda una estructura económica y detallada de recursos alrededor de la innovación. En otros casos, la gestión solo abarca la administración de los recursos invertidos en los proyectos de innovación ya consolidados (véase Tabla 13.2).

**Tabla 13.2.** Cartera de proyectos de innovación.

	IDEA	PROPUESTA	PROYECTO	PRESUPUESTO	
				Horas	€
<b>IMC – Iniciativa de Mejora y Calidad</b>	15	5	-	300	100
<b>PII – Proyecto Interno de Innovación</b>	10	4	2	5.200	3.500
<b>PIM – Proyecto de Innovación de Mercado</b>	6	3	2	6.500	10.000
<b>PGI – Proyecto Global de Innovación</b>	2	2	1	15.000	30.000
<b>TOTAL</b>	33	14	5	27.000	43.600*
<b>EN EJECUCIÓN</b>	16	8	3	13.500	21.800

\* Total cartera

50%

En cualquier caso, existen algunos elementos comunes a todos los sistemas de gestión de proyectos de innovación, que son:

- Una clara tipología de proyectos que permita por su naturaleza asignar criterios específicos en su generación y gestión.
- Una secuencia de progreso desde la idea a la propuesta, al prototipo y al proyecto, con unos sistemas de filtro bien formalizados en criterios de selección.
- Una inversión creciente en validaciones en las fases finales de diseño y desarrollo, que deben haber estado bien aseguradas por contrastes de mercado y por una importante viabilidad técnica.
- Un plan de capacitación en la incorporación de estas herramientas en la organización.

Todos estos elementos irán configurando un espacio de información alrededor de un cuadro de mando de la innovación que dirigirá los mecanismos para la optimización de la llamada cuenta de exploración como parte de la cuenta de explotación.

La segunda herramienta de gestión es el llamado Panel de Ideas, Propuestas y Proyectos (PIPE). Esta herramienta está directamente vinculada con el proceso emergente de desarrollo inicial de propuestas de innovación. En la práctica, los sistemas de generación de ideas son poco eficaces, esporádicos y, en general, poco creativos, por no existir contextos y prácticas adecuados a este tipo de actividades. La secuencia que permite optimizar este proceso completo es aquélla que hace un recorrido formal a través de los siguientes apartados:

1. *Contexto*: espacio global o ámbito donde se analizan situaciones problemáticas u oportunidades para innovar.
2. *Problema*: situación específica que genera un perjuicio, incomodidad o pérdida de recursos de cualquier tipo, internos o externos, para los clientes.
3. *Idea*: enfoque primario de un nuevo camino que lleva a diseñar una posible solución a un problema o a varios de ellos.
4. *Propuesta/Prototipo*: nuevo recurso que ejerce de demostrador de la viabilidad de la idea y que tiene asignado un presupuesto de ejecución para lograr un resultado parcial del proceso innovador.
5. *Solución/Productos*: elemento singular que resuelve de manera innovadora el problema, generando más valor de utilidad y, por tanto, es susceptible de generar nuevas transacciones comerciales.
6. *Comunicación*: actividad dedicada a difundir la nueva situación y a extender la capacidad de prestar nuevos servicios o de resolver de manera novedosa los problemas de los clientes.

Es evidente que la ejecución de este recorrido, de forma metódica, documentada y exhaustiva, no es una práctica habitual. Lo más frecuente es alcanzar las etapas de idea o prototipo sin hacer suficientemente bien los pasos anteriores. Cada uno de ellos requiere de unos métodos de trabajo específicos donde la composición de los equipos de trabajo y los soportes gráficos y documentales que se utilicen juegan un papel relevante en una buena ejecución de estos pasos.

Dentro de las técnicas de apoyo a la creación y gestión de estos paneles, están todas las herramientas informáticas de tipo participativo que incluyen blogs, foros de participación, talleres de creatividad y otros modos de hacer llegar ideas, allí donde se han identificado necesidades. Asimismo, estas herramientas y otras como el panel de ideas, propuestas y proyectos, deben asociarse con los sistemas de información internos, permitiendo desarrollar un grado de participación interna tan alto como sea posible.

## HERRAMIENTAS DE RELACIÓN

*“Cuando tenemos ingenio, lo sabemos descubrir en los demás”*

(MARCELLE AUCLAIS)

Cuando empleamos el término innovación en cualquiera de sus acepciones existe una relación mental implícita con la creatividad. La innovación contiene algo que nos aproxima hacia una cierta novedad o incluso a la sorpresa de un contenido inédito en lo que aporta. No obstante, aunque esta apreciación es cierta, en muchas ocasiones se exagera esta vinculación y se impone la idea equivocada de que la creatividad es el elemento fundamental de la innovación. Esto es incorrecto por incompleto. En realidad, tenemos que emplear muchos más términos para enlazar la innovación con sus componentes cualitativos. La innovación contiene muchos elementos vinculados con el conocimiento y la dinámica de interacciones personales que pueden producirse alrededor de su gestación y posterior uso.

Dentro de este ámbito de fomento de la innovación vamos a describir un conjunto de herramientas asociadas con los espacios personales de relación internos y externos, que sirven de canal de difusión de la información y del conocimiento aplicado. Este espacio de relación es fundamental para cultivar oportunidades de innovar y, sobre todo, para hacer cierta esa expresión que dice “Crear es conectar”. De entre las diez las herramientas de la innovación, el mundo de la relación contiene tres herramientas, lo mismo que el del aprendizaje, que veremos a continuación.

La primera de las tres herramientas se denomina “Equipos para la Creatividad” (EPC). Contiene dos aspectos críticos para el fomento de la acción innovadora en su fase inicial, es decir, en la generación de iniciativas a cualquier nivel. En primer lugar, hablamos de equipos de personas, y es que el trabajo creativo en la identificación y solución de problemas requiere de esta forma de trabajo, en general poco practicada. La razón de base es que solo desde la diversidad organizada puede surgir un espacio rico, tanto en la observación eficiente de la realidad como en la generación de buenas ideas.

Los equipos, de cara a la innovación, se configuran siempre bajo el esquema de la complementariedad. Esto exige la armonización de la diversidad en tres aspectos. Por una parte, en cuanto a los diferentes perfiles personales, por otro, en relación con las áreas de conocimiento que poseen sus miembros y, por último, en la complementariedad de intereses. Los buenos equipos de innovación son críticos para aplicarla con resultados y deben reunir estas condiciones.

Esta primera faceta del aspecto relacional de la innovación abunda en la idea de que la innovación requiere una cultura de equipo y todo aquello que la dificulta es también un obstáculo a la innovación. Entre estos cabría citar la falta de confianza, el exceso de control, la limitación en el uso de información, la poca apertura al exterior, la escasa influencia, el desinterés y la jerarquía en las decisiones. No se trata de describir aquí las características de un equipo de innovación, pero debemos insistir

en que el despliegue de la creatividad eficaz requiere del dominio de estas dinámicas de trabajo.

...La innovación requiere una cultura de equipo y todo aquello que la dificulta es también un obstáculo a la innovación...

El segundo aspecto referido a esta primera herramienta de los equipos de innovación es la potencialidad de imaginar lo que no existe. Esta faceta propia del ser humano, en supremacía con la capacidad equivalente de otros animales, contiene el dominio para crear caminos mentales previos a su plasmación en el mundo real. Esta facultad que todos poseemos y se manifiesta en la capacidad de resolver problemas de forma ingeniosa o novedosa, es un ingrediente vital de la innovación.

Aunque la creatividad ha estado desplazada del mundo empresarial y se ha asociado al mundo artístico en sus diferentes formas, va a volver a estar nuevamente considerada como un recurso fundamental en el despliegue de la innovación. Como sabemos, esta contiene una combinación equilibrada de novedad y utilidad, y el primero de los ingredientes requiere del aporte sustancial de la creatividad individual y grupal.

La forma en la que aplicar la creatividad en la empresa, y en la innovación en particular, adopta sesgos específicos que conviene recordar:

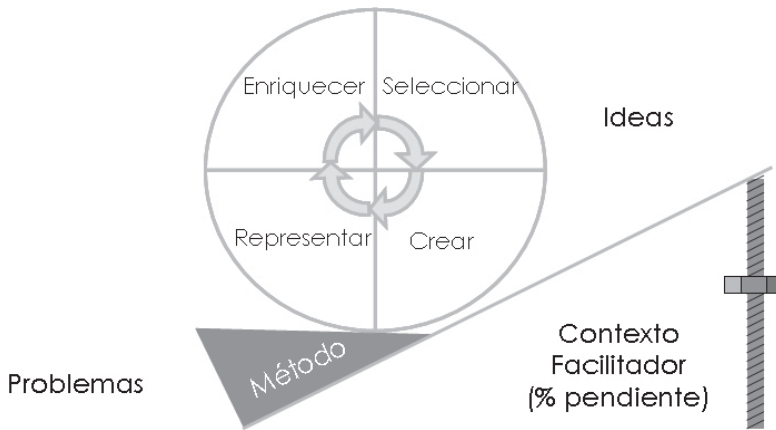
- La creatividad en la empresa está orientada a la búsqueda de soluciones dentro de un ámbito acotado de actuación. Este ámbito abarca lo que hacemos nosotros y nuestros clientes.
- El espacio de generación de ideas y de resolución de problemas es colectivo, por lo que el individualismo creativo que rodea a la obra de un artista no es un valor a potenciar, sino todo lo contrario.
- La empresa es un sistema de relaciones, por lo que la creatividad debe vincularse con una visión sistémica de acciones, causas, efectos, recursos, capacidades y plazos que alcancen posiciones viables.
- En la empresa, la creatividad está muy vinculada con la tecnología posibilitadora de lo nuevo. Existen tecnologías específicas de nichos o sectores empresariales, y otras de carácter mucho más horizontal como son las tecnologías de la información y de la comunicación. Todas ellas aportan elementos sobre los que desarrollar la creatividad.

A pesar de todas estas condiciones previas, la creatividad es siempre una cuestión de ideas. Y las ideas son producto de los procesos mentales que recorren nuestro cerebro y que dependen de estados emocionales, de necesidades, de cooperación y de estímulos de muy diversa naturaleza. La creatividad, que está normalmente asociada con la generación de ideas, es, en este sentido, una disciplina horizontal que cobra relevancia empresarial y acompaña a la innovación. Para avanzar en lo nuevo necesitamos no solo crear ideas, sino sobre todo representarlas, enriquecerlas, colec-

cionarlas y compartirlas (véase Figura 13.3). Solo así podemos hacer que lo nuevo encaje en las expectativas y deseos de un colectivo. Pero este camino no debe ser una casualidad, sino que debe responder a un método conocido y a una forma pensada y eficiente de hacer progresar la creatividad.

Los métodos que aseguran la creatividad son métodos diferentes de los de la gestión de recursos o de la gestión de cosas. Son métodos activadores de la operatividad de las ideas, y aquí nos encontramos con la singularidad de los procesos mentales, donde lo tácito y lo explícito se combinan en cada persona y colectivo de formas muy singulares. Siempre existe un contexto facilitador de la innovación, representado en la pendiente del plano. Representa el contexto empresarial donde se facilita y valora lo nuevo. Por el mismo discurre la innovación, y la presencia del método —la cuña y su pendiente— asegura el avance de la misma. Si el método no existe, los intentos innovadores se malgastan y la rueda circula hacia abajo.

...Los métodos que aseguran la creatividad son métodos diferentes de los de la gestión de recursos o de la gestión de cosas...



**Figura 13.3.** El método asegura el progreso de las ideas.

De entre las diferentes empresas, vemos cómo hay organizaciones con contextos estratégicos llenos de libertad y capacidad de decisión personal. En estos, los métodos informales son muy activos y pueden convivir con sistemas menos formales de métodos para innovar. Lo formal en estos casos estará en los mecanismos de valoración de los resultados personales. En el sentido contrario, cuando la pendiente es muy grande, el contexto es muy cerrado y no hay método que permita superar las dificultades que supone incorporar lo nuevo.

La creatividad proviene siempre del pensamiento tácito, y el ejercicio de compartirlo requiere expresarlo. Cuando el resultado de la creatividad se hace explícito, estamos creando tecnología transferible. Por lo tanto, la creatividad en la empresa requiere de la mejora de dos aspectos complementarios:



1. *La comunicación eficaz de las ideas.* Esto puede hacerse a través de sistemas gráficos de representación y métodos de compartición de ideas.
2. *La generación estimulada y abundante de ideas,* a través de técnicas específicas de aproximación individual y colectiva a la resolución de problemas.

Estos dos aspectos requieren ser abordados de una manera progresiva en la organización, a través de nuevas experiencias formativas que se apliquen en las tareas cotidianas de operación y gestión. Dentro de la incorporación de nuevas técnicas de expresión y generación de ideas, podemos destacar algunas que, por su proximidad a la operativa, pueden ser de fácil aplicación:

- *Los mapas mentales.* Esta técnica de diagramación permite una buena representación de espacios de pensamiento. Lo hace a través de descripciones de conceptos, enlazados por relaciones en una estructura en forma de red. Mediante un diagrama o dibujo, representa un espacio de conocimiento que puede ser descrito en un entorno más o menos informal. Se trata de explicitar unos contenidos del pensamiento descriptivo que puede ser aplicado a muchas cosas. Por ejemplo, en la configuración de un contexto, en la identificación de problemas, en la estructura de una solución, e incluso en los aspectos clave de un proyecto. Esta herramienta tiene como virtudes el sincretismo en la forma de representación, aunando puntos de vista muy dispares, junto con una expresión gráfica, que es próxima a nuestra forma de pensar. Objetos y relaciones activas o pasivas se combinan en un conjunto limitado de ubicaciones, dentro de una imagen gráfica.

Esta herramienta debe ser considerada como un estándar en los espacios de aprendizaje, y su uso puede posibilitar crear y mantener un espacio vivo y compartido de conocimiento.

- *Estimuladores para la generación de ideas.* Existe un amplio repertorio de técnicas individuales y grupales que posibilitan activar la capacidad implícita de generar ideas. Los estimuladores de ideas se basan en la aportación de un método singular para conducir la forma de pensar. La estimulación provoca el encuentro interior de conexiones entre significados, a través de similitudes entre campos conocidos por el que piensa y el tema a resolver.
- *Brainstorming.* La tormenta de ideas surge de la aportación individual y puesta en común de iniciativas o respuestas a una determinada cuestión. Cuando el resultado se construye en un mapa mental, este se colectiviza con buenos resultados.
- *Scramper.* Propone abordar la transformación de un sistema a través de una sucesión de posibles acciones tales como: sustituir, combinar, adaptar, modificar, eliminar, reordenar... Con ello se pretende romper un bloque compacto de conceptos y usos alrededor de algo conocido, para –a través de una nueva combinatoria– llegar a otros resultados.

- *Relaciones forzadas.* Consiste en establecer un símil de un problema concreto con una palabra y su entorno de significados. Por ejemplo, asociar un accidente de carretera con un río y asociar el significado del cauce, el caudal, las orillas, los peces..., con los elementos del problema. El significado y las realidades de un espacio pueden dar lugar a ideas inéditas en el otro.
- *Descomponer y cambiar.* Esta técnica consiste en dividir algo en sus componentes y hacer variaciones de estos. La situación de partida es solo un caso singular, que se ve acompañado de un sinfín de otras variantes, alguna quizás con potencial interés. Puede aplicarse también a través de un análisis morfológico de un término.
- *Biomimética.* Esta técnica busca asociar algo con un ser vivo, de cuyo conocimiento sobre su biología y su funcionamiento nos pueden derivar ideas hacia formas de operar singulares. Existen las versiones equivalentes con recursos históricos, con imágenes, con el deporte...
- *Ideart.* Es una técnica que opera por comparación con una obra de arte, una pintura o escultura, por ejemplo, en relación con una situación a ser estudiada.
- *Triz.* Es una técnica aplicable a la resolución de problemas técnicos en ingeniería a través de un sistema de resolución de contradicciones, aplicando distintos campos de fuerzas o interacciones físicas.
- *Provocación.* Supone romper una regla que es consustancial con la idea o el objeto evocado. Un avión sin alas o un tren que no para, serían unos ejemplos de este método.
- *Estractal.* Elaborar cinco frases ciertas sobre un ámbito de actuación y, a través de su lectura, sacar nuevas conclusiones que supongan expresiones de ideas novedosas.
- *Filtrar problemas.* Esta técnica supone partir de un problema explícito y recorrer con él una serie de filtros que permiten un proceso de construcción de nuevas ideas, al cambiar las condiciones previas en las que se asienta el problema. Entre estas condiciones están siempre las limitaciones de recursos, las formas en que se distribuyen las tareas, el reparto y la asignación de tiempos para acometerlas. En el caso de la innovación de servicios, estas técnicas que eliminan restricciones para luego configurar otras formas de operar, tienen gran interés.

El mundo de los servicios, que hoy es una fuente imparable de innovaciones, tiene peculiaridades singulares a la hora de usar herramientas para innovar. Este es un espacio donde domina el ingrediente tecnológico, de la mano de las tecnologías de la información, y contiene herramientas específicas para la generación de ideas en los servicios. Estas herramientas están cerca de la ideación de nuevos procesos y se clasifican en dos grupos. Las técnicas que arrancan desde un problema en busca de soluciones y las que, por asociación con otros casos en funcionamiento, nos sugieren similitudes a ensayar.

En el primer grupo podemos enumerar tres herramientas:

1. *El método Rockefeller*. Ante una realidad de un servicio que es objeto de análisis y cambio, y que, siendo muy conocido y consolidado, busca romper reglas explorando la pregunta: ¿Y si tuviéramos todo el dinero del mundo? Esta hipotética situación permite romper limitaciones y nos lleva a idear cosas inalcanzables en el plano de pensamiento habitual, limitado por los recursos disponibles. Cuando las ideas y nuevas opciones surgen, al no haber limitaciones, entonces se desplaza la pregunta a otro plano. ¿Cómo podemos hacer viable lo que hemos pensado, pero sin los mismos recursos? O, ¿de dónde los podemos aportar, de forma que tenga sentido la solución propuesta?
2. *Mover el cursor*. Esta técnica consiste en redistribuir las tareas en un proceso entre el proveedor y el cliente. La nueva formulación de los procesos se deriva de una distinta distribución de las funciones relativas a cosas como: el transporte, el pedido, la información suministrada, los recursos y su propiedad, los aportes de contenidos, el tiempo empleado, la seguridad del proceso... Son muchos los ejemplos en los que estas redistribuciones operan con éxito y, entre otras, está la gran tendencia al autoservicio como forma de desplazamiento masivo de la tarea hacia el cliente. Existen otros modos de alterar el proceso haciendo que sea la información la que es aportada por el cliente, que a su vez puede ser el proveedor, como es el caso de los servicios de subastas en la red.
3. *El minimalismo en el servicio*. Esta técnica consiste en ordenar las diferentes funciones de un proceso, por el valor que aportan al cliente desde la óptica de este. A continuación se establecen los costes parciales de cada función, ordenándolas de acuerdo al interés del cliente junto con el coste del proveedor. Las dos escalas difieren mucho. La innovación consiste en mejorar las que están en la escala alta del cliente, aunque sean costosas, y en eliminar las que están en la escala baja, y sobre todo, de forma radical, cuando sean muy costosas.

El minimalismo debe ser diseñado desde la óptica de los criterios con los que se forman segmentos relevantes en un negocio, y ver que están siendo atendidos con criterios de otros grupos ya minoritarios. Un ejemplo guiado por este diseño es el de las líneas de servicios de bajo coste en hoteles, que se orientan a un sector mayoritario de gente joven que busca funcionalidad y facilidad en el alojamiento. Los hoteles fueron diseñados para poca gente muy adinerada y con servicio personal dedicado. Esto ya no es así. El autoservicio hotelero permite reducir y simplificar sustancialmente las operaciones y los costes, creando así otros modelos de negocio con éxito.

El otro grupo de enfoques para la innovación en los servicios se nutre de los casos de éxito existentes. Veremos algunos ejemplos en el Capítulo 15, denominado las rutas de la innovación. Se trata de buscar, en algún atributo esencial del éxito de

una organización líder, la respuesta a una situación que se desea innovar. Se trata de responder a la pregunta: Y si mi empresa fuera “ese líder”, ¿qué haría?, ¿cómo se organizaría?, ¿cómo respondería a esa necesidad?

Además de las técnicas para generar ideas, existen otras para contrastar y compartir ideas y también para la validación colectiva de otras ideas previamente seleccionadas. Entre estas técnicas se pueden citar:

- *El método DELPHI.* Consiste en ejecutar rondas de preguntas sobre afirmaciones y su probabilidad de aparición en el tiempo, para describir un nuevo escenario a un conjunto numeroso de expertos. La rotación de varios procesos de preguntas determina finalmente una valoración de probabilidad de cada uno de los acontecimientos descritos.
- *World Café.* Esta técnica permite compartir ideas entre un grupo numeroso de asistentes en una reunión. Se desarrolla mediante la opinión simultánea en varias mesas de 6-8 asistentes, con una dinámica posterior de rotación de los miembros de cada una. Todos los grupos trabajan en paralelo sobre un mismo tema.
- *Selección de ideas.* Pueden emplearse métodos clásicos de puntuación de ideas alrededor de una serie de criterios de ponderación, estableciendo un rango de mayor o menor interés. El método busca la valoración cualitativa individual sobre una serie de criterios predefinidos y ponderados con un peso relativo. El proceso es rápido y constructivo, ya que, además de lograr una participación igualitaria, concluye mejorando los puntos débiles de la situación mejor seleccionada.
- *Visualización de impacto.* El uso de matrices de 2 x 2, en representación del nivel de impacto y del nivel de dificultad, determina un esquema de referencia para acometer en orden distintos tipos de proyectos. Estas tablas de cuatro cuadrantes permiten ordenar y visualizar las diferentes opciones entre varias a elegir.

Todo este conjunto de técnicas y herramientas de trabajo en grupo sobre ideas se incorporarán progresivamente en la práctica habitual de los equipos de trabajo, en todas aquellas actividades que exijan la creación y selección de nuevas soluciones.

La segunda de las herramientas de relación, de las diez nucleares de un sistema de innovación, es la llamada “Dinámica de Relaciones Externas” (DRE). Esta herramienta obedece a la realidad de que una gran parte –más del 60%– de las ideas aplicables en cualquier organización como formas de innovación, provienen del exterior de las mismas. Es decir, que cerrar o no usar las fuentes de información y conocimiento externo cancela ya de origen al menos la mitad de las oportunidades de innovación. Siendo esto así, cualquier organización innovadora debe potenciar y desarrollar este canal. Su puesta en escena supone identificar las fuentes relevantes de conocimiento y establecer, alrededor de las mismas, un canal dinámico y flexible para que tales conocimientos puedan ser interiorizados en la organización.

Por lo tanto, para activar la innovación es recomendable establecer un espacio de comunicación predefinido, con interlocutores específicos de cada una de estas fuentes de información habituales. Tras ello, hay que realizar una labor continua de establecimiento de objetivos y contactos para la incorporación de información a través de diversas vías de comunicación. Aquí debemos hacer referencia a los sistemas de rotación del conocimiento, es decir, su circulación fluida, que debe sustituir a las prácticas estáticas de la gestión del conocimiento.

La dinámica de relaciones externas vinculadas con la gestión del conocimiento interno permite disponer de referencias a expertos externos que pueden colaborar activamente en distintas fases de los proyectos de innovación. En las organizaciones avanzadas en innovación hay una responsabilidad individualizada en la captura de conocimiento de valor para la organización a través de las personas. Esta práctica se constituye un requisito de aportación externa y continua de intangibles valiosos, desde los que se pueden inducir cambios de importancia para el futuro.

La tercera herramienta de este grupo es el llamado “Espacio Social de Innovación” (ESI). Este consiste en un conjunto de prácticas de información, reconocimiento y promoción de personas. Se trata de poner en valor lo nuevo con riesgo, los procesos, los resultados y las lecciones aprendidas. Estas valoraciones incorporan la apertura a nuevos enfoques y la difusión proactiva del conocimiento, considerándose como prácticas recomendables y reconocidas. Para que este espacio de innovación esté desarrollado se requiere la existencia de sistemas de reconocimiento público.

La innovación, dentro de una empresa, tiene unas connotaciones muy similares al emprendizaje. Se parece a la iniciativa personal de crear una empresa. La innovación, cuando surge de un cambio radical, arraiga peor en una empresa ya constituida que en una nueva, y al revés. Un cambio de menor aporte es más fácilmente encarnado por una organización grande, con funciones especializadas, que por una empresa nueva. Entre una y otra situación hay muchas otras en las que la innovación requiere de un proceso de progreso paulatino, y donde se han de superar obstáculos internos y externos, en un recorrido similar al que acomete un emprendedor.

...La innovación dentro de una empresa tiene unas connotaciones muy similares al emprendizaje...

El espacio social de innovación se materializa en foros, premios, reconocimientos, ejemplos, documentos y otros soportes electrónicos, que permiten comunicar que el cambio es positivo y que de él se esperan buenos y nuevos resultados. Esta herramienta es en sí parte del sustrato cultural de los comportamientos innovadores esperados en las personas de la organización.

## HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

*“La imaginación es más importante que el conocimiento”*

(ALBERT EINSTEIN)

Decíamos que innovación y conocimiento están estrechamente vinculados y por eso no pueden faltar instrumentos que refuercen el valor de lo que se sabe y se aplica. El conocimiento es un recurso previo a la capacidad de innovar. Si la innovación es el encuentro afortunado de los problemas con el conocimiento, este debe estar en condiciones especiales para que tales colisiones ocurran. Como en el caso de las relaciones, que son claves para circular conocimiento, también en este grupo existen tres herramientas específicas que fomentan el acceso al conocimiento y, sobre todo, la preparación de condiciones para que la innovación florezca.

Existe un principio relacionado con el uso del conocimiento para la innovación, que es su tratamiento anticipativo. Si queremos generar ideas nuevas y que sean novedosas, no debemos esperar a que los problemas se agudicen para ir a buscar el conocimiento necesario. Cuando se actúa así ya no hay tiempo y se termina, por este motivo, copiando la solución más próxima o la que creemos que nos puede servir. El resultado es en este caso deficiente, y el grado de innovación generado nulo. Por lo tanto, la innovación requiere un uso anticipado del conocimiento, y esto es una inversión no aplicable a nada evidentemente necesario en el corto plazo. Esta es otra de las razones por las que no se innova. Se valora poco el saber y menos aún una posible actitud de anticipación del conocimiento a los problemas futuros, vigentes y latentes.

...Se valora poco el saber y menos aún una posible actitud de anticipación del conocimiento a los problemas futuros, vigentes y latentes...

Vamos a describir estas tres últimas herramientas que completan el conjunto de las diez anteriormente enunciadas.

La primera de ellas es la “Vigilancia Competitiva y Prospectiva” (VCP). Representa, sin duda, el conocimiento de la situación de la empresa en relación con la tecnología en uso que le pueda afectar, y también el conocimiento del mercado potencial y del espacio de competidores en el que se desenvuelve. Esta práctica es muy habitual en las grandes empresas industriales, y en menor medida en pequeñas empresas. En tanto el mercado se globaliza y se agilizan las dinámicas de evolución tecnológica y comercial, las empresas se van dotando de recursos y sistemas de información que faciliten estas tareas. Su finalidad no es solo conocer, sino sobre todo analizar para decidir.

Esta herramienta se concreta en diferentes expresiones en forma de mapas tecnológicos que establecen el repertorio de tecnologías en uso, aplicables y potenciales, de gestión, de adquisición o vigilancia, etc. Se trata de determinar qué tecnologías son emergentes, en evaluación o actuales, para sobre ellas establecer un plan de

proyectos de distinta naturaleza. Estos proyectos tecnológicos tendrán en cuenta los ciclos de maduración de los productos, servicios, mercados y la acción de los competidores.

Esta vigilancia tecnológica, como herramienta de innovación, va unida a las políticas de explotación tecnológica de los activos intangibles que, en forma de patentes, licencias y otros acuerdos, se pudieran disponer en la empresa. Esta función, encomendada a las unidades de I+D, constituye un espacio anticipativo de trabajo con el conocimiento, que ha de activar de manera preventiva diversos procesos de innovación.

La segunda herramienta de este grupo tiene que ver con la formación de las personas. En las organizaciones innovadoras, la formación adopta prácticas especiales, resaltando su importancia; todo lo contrario a las conservadoras, que limitan su extensión lo máximo posible. El “Plan Personal de Aprendizaje” (PPA) es una práctica extendida a todo el personal de la empresa y en él se establecen los ámbitos de formación que son potencialmente interesantes para avanzar en la capacitación personal, pero no estrictamente dirigidos al desempeño concreto del puesto de trabajo.

Esta forma de extender la formación a los ámbitos cercanos a la actividad principal busca favorecer la incorporación anticipativa de conocimientos en áreas de interés de la persona. Estas áreas se corresponden habitualmente con el campo de las capacidades latentes de las personas de la empresa. La dimensión de esta actividad, con áreas anexas a la principal en el plan personal de aprendizaje, puede alcanzar como referencia hasta el 25% de las actividades formativas, teniendo en cuenta que la formación no consiste, en estos casos, en la asistencia tradicional a cursos.

El plan personal de aprendizaje es construido por cada persona en la confluencia de su capacitación de partida, las necesidades de su tarea, las áreas de desarrollo personal y otros ámbitos de conocimiento. El objetivo es poder conectar el conocimiento que la persona ya tiene, con el que le pueden aportar otros individuos internos o externos que van a trabajar con él. El contraste del agregado de los planes personales de aprendizaje sobre los planes clásicos de formación, conduce a una revisión de las áreas de conocimiento potenciales y, sobre todo, a detectar carencias, demandas y potencialidades no desplegadas en la empresa. El plan personal de aprendizaje supera, en las empresas innovadoras, a la dinámica habitual del establecimiento de un plan de formación próximo a las necesidades operativas necesarias para realizar correctamente las tareas requeridas en los puestos de trabajo.

La tercera herramienta es el llamado “Aprendizaje Colaborativo en Equipo” (ACE). Se trata de la incorporación de la actividad formativa como una constante envolvente de cualquier actividad laboral, en donde los objetivos de resultados de procesos y proyectos conviven con los objetivos de formación de los participantes en los trabajos. En las organizaciones en las que los adultos desempeñan sus tareas, el espacio más eficiente de formación no es el aula, sino el propio espacio de aprendizaje, como son los proyectos nuevos cuando estos aportan situaciones no vividas con anterioridad.

Es cierto que el mejor espacio de aprendizaje es la práctica, pero esto no invalida el que se organicen cursos de formación, siempre que se tenga en cuenta que deben situarse en un espacio de explicación y solución tan próximo a la realidad como sea posible.

El espacio más fecundo para la formación de adultos es el proyecto por reunir siempre condiciones de incertidumbre. En el proyecto se ha de diseñar y decidir sobre criterios y valoraciones, y estos elementos son muy importantes en el aprendizaje. Todo proyecto requiere incorporar novedades en los conocimientos y operaciones nuevas que hay que dominar. Por eso, los espacios de aprendizaje para la innovación deben evolucionar del concepto de aula y programa, a la formación sobre el espacio de trabajo. Este es el mejor lugar en donde encajar la teoría de los conceptos y la aplicabilidad práctica de los resultados.

Como bien sabemos, los espacios laborales deben incorporar la formación dentro de los mismos procesos de innovación, y es previsible que, en un futuro, los planes de formación se integren en las iniciativas de innovación o en proyectos de innovación, como una parte común de los mismos. En ese momento veremos cómo los proyectos de innovación incorporarán, entre sus objetivos, los relativos a la mejora de las capacidades y los conocimientos de las personas que en ellos participan.



## MODELO CAPITAL INNOVACIÓN (MCI)

*“El ingenio consiste en apreciar el parecido de cosas que difieren entre sí  
y la diferencia de cosas iguales entre sí”*

(JOHN RUSSELL)

Ha llegado el tiempo de tratar la innovación no como algo esporádico o casual que ocurre de vez en cuando, sino como una capacidad sistémica que se despliega en iniciativas coherentes y constantes, que dan forma a una determinada estrategia. Estas iniciativas, en forma de proyectos de innovación, materializan continuamente las oportunidades que ofrece el entorno cambiante, para que la empresa sea más competitiva y evolucione.

Para que la inserción de la innovación prenda en una organización, de la manera antes citada, se requiere que no sea una disciplina aislada, aplicada por unos pocos en unos casos aislados. Debería aplicarse no solo para inventar lo nuevo y resolver problemas de cierta gravedad, sino que tiene que afectar y aplicarse en lo cotidiano, en la forma de operar, de gestionar y enfrentar las decisiones cotidianas que nos llevan al futuro. La innovación requiere, por tanto, salir de lo extraordinario y pasar a lo ordinario. Así, debe apoyarse en prácticas concretas que vayan dando forma al camino de cambio que toda empresa recorre y que le permitan acelerar su velocidad de transformación. Estas nuevas formas de hacer tienen mucho que ver con el uso intensivo del conocimiento en la evolución de la empresa. Por eso, la innovación lo será si innovamos en los intangibles de la empresa, entre otros, el conocimiento y las emociones. Conocimiento para generar más valor y mantener una progresiva transformación de lo que se hace hacia un mayor aporte de valor. Y emociones, porque esta transformación tiene como base el aporte emocional de las personas.

...La innovación requiere, por tanto, salir de lo extraordinario y pasar a lo ordinario...

...Por eso, la innovación lo será si innovamos en los intangibles de la empresa, entre otros, el conocimiento y las emociones...

Aceptado este discurso, hay que pasar a la acción y necesitamos incorporar nuevos instrumentos de orientación en el camino hacia una mayor capacidad de innovar. Las preguntas surgen en seguida. ¿En qué medida es posible medir la capacidad de innovar de una organización empresarial? ¿Cómo evaluar esta capacidad con la intención de aumentarla? ¿Cuándo llegarán los resultados? ¿Cómo hacer más certera la respuesta frente a los cambios que han de llegar?

El Modelo Capital Innovación (MCI) busca responder a estas cuestiones y a otras, para ayudar a las empresas industriales, de servicios, públicas y privadas en esta dirección. Les propone un repertorio de prácticas detalladas que crean o conso-

lidan la capacidad de innovar. Se trata de capacitarse mejorando, para responder con acierto y velocidad al mercado actual y futuro, creando continuamente hábitos de innovación y soluciones novedosas.

Desde esta aproximación de la innovación, como competencia organizativa integral de personas y organizaciones, y no solo como proceso, se trata de medir para aumentar la capacidad de innovar. La medida de un intangible, como la capacidad de innovar, requiere un uso de métricas que sean ajustadas a la organización a medir. No sirve algo único para todas. Para hacerlo bien, hay que crear una herramienta adecuada a la propia identidad de la empresa, de acuerdo con sus visiones del negocio y de su realidad vigente. No es lo mismo una empresa de distribución, que un centro de investigación tecnológico.

La medición de aspectos intangibles debe ser muy personalizada, pues no hay dos empresas que sean iguales ni en sus capacidades ni en sus intenciones estratégicas. El cambio hacia una mayor capacidad de innovar, siguiendo estas condiciones, puede ser evaluado a través de un modelo (MCI) compuesto de 100 factores. Estos son seleccionados según la estrategia y la naturaleza del negocio de la empresa a evaluar. El conjunto abarca factores vinculados con el mercado-entorno, la tecnología, la organización y sus métodos de gestionar, y cómo no, con las personas como agentes activos del cambio y de la capacidad de crear, innovar y hacer realidad lo nuevo.

El Modelo Capital Innovación (MCI) concibe la organización como un flujo de intangibles basados en el conocimiento. Este se captura del exterior y lo contienen las personas y los sistemas organizativos, creando capacidad organizativa innovadora, en tanto que lo explícito y común se consolida en la estructura organizativa y en los sistemas tecnológicos. Las personas, con sus competencias, empujan a la acción con valor sobre los sistemas existentes. Destacan sus capacidades de creación, observación, empatía, diseño y compromiso, siendo estas las creadoras de valor superior. Son los que consolidan las expectativas de los clientes y son los que ejecutan la estrategia, transformando la empresa. Esta convive de forma simbiótica con un mercado al que aporta más de lo que recibe de él y, por eso, tiene capacidad de crecer. Esta visión debe sustituir a la de la empresa manufacturera, como la que organiza un flujo de materias físicas que son transformadas por procesos mecánicos y tiempos de operaciones, que determinan los costes.

La innovación, como capacidad organizativa, es un capital intangible muy importante y con valor de futuro. Y es un activo porque es un valor de carácter no directamente económico que determina el éxito económico a futuro de una organización. Lo que será una empresa a futuro tiene mucho que ver con cómo es hoy su capacidad de cambio o su capital innovación. Ante lo que ocurra mañana, cada vez más cargado de altas dosis de incertidumbre, la mejor respuesta dependerá de la existencia o no de una capacidad de adaptación. Pero esta capacidad de cambio no se improvisa; se cultiva y debe estar regida por un modo de proceder innovador. Consiste en saber trasladar lo mejor y los recursos más importantes de personas y medios, a las oportunidades más valiosas que crean el futuro.

...La innovación, como capacidad organizativa, es un capital intangible muy importante y con valor de futuro...

Innovar sigue siendo, como decía Juan Bautista Say hace más de 200 años, “desplazar los recursos allá donde están las oportunidades de obtener mayor valor”. Para ello hay que inyectar buenas prácticas en los pilares operativos en los que se fundamenta la capacidad de cambio de una organización.

Hoy estamos en un espacio económico y social cambiante, unido a un proceso inédito y prolífico en el campo de las investigaciones científica y tecnológica. Este espacio exterior muy cambiante genera posibilidades de transformaciones pequeñas o grandes. Da lugar a nuevas oportunidades, donde las organizaciones y las personas que son hábiles y dotadas de nuevas capacidades destacan. En el caso contrario, quienes no poseen estas capacidades se enfrentan a peligros de exterminio, porque las personas son torpes para hacerse cargo de las mismas. Los cuatro pilares y sus correspondientes factores de innovación del MCI, sobre los que se construyen y miden las capacidades de innovar, son:

- Entorno-Mercado.
- Tecnología-Conocimiento.
- Organización-Sistemas.
- Personas-Motivación.

Estos factores de innovación, 100 aproximadamente, interactúan entre sí de una determinada forma en el interior de esas estructuras vivas que son las empresas. En su compleja interacción generan una capacidad de respuesta interna y externa a lo posible, que llamamos innovación. Podemos evaluar y establecer las áreas de mejora para lograr una mayor capacidad de innovar a través del nivel de excelencia que ejercemos en cada una de las prácticas de innovación (factores de innovación). Estas no han de ser todas, sino aquéllas en las que se fundamenta nuestro modelo de negocio y el mecanismo específico de generación de valor.

El Modelo Capital Innovación (MCI) define la innovación como: “Una competencia o capacidad organizativa que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de la organización a los cambios observables en el mercado a través de la aplicación de conocimientos, de la topología organizativa y de las competencias de las personas, con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial”.

Esta aproximación quiere llevar a una organización a abrazarse a la innovación consciente. Un tema muy importante para ello es lograr la conexión de la innovación con la estrategia de la empresa y con sus atributos de diferenciación. No hay estrategia que pueda desplegarse en un sistema consciente de innovación si no hay una diferenciación clara de lo que la empresa desea ser en su mercado y en su sector.

...No hay estrategia que pueda desplegarse en un sistema consciente de innovación si no hay una diferenciación clara de lo que la empresa desea ser en su mercado y en su sector...

Decimos que hay que adoptar un sistema consciente de innovación, y queremos insistir porque existe el peligro de confundir innovación con modernidad, con novedad, venga esta de donde venga. La innovación, sin estar ausente de novedad, debe tener, sobre todo, dirección, intención y creatividad. Es decir, una suficiente diferenciación en el cómo se hacen ciertas cosas, sobre todo aquéllas que marcan el rumbo para competir, de una manera continua, coherente y alineada con una estrategia predefinida.

Este requisito, que en ocasiones es ignorado, delimita las formas de pensar y actuar de las organizaciones. La innovación debe estar orientada por la estrategia y por el desarrollo de la diferenciación que la empresa busca en su mercado. De esta diferenciación dependerán cuáles son los procesos y factores más importantes en relación con el mercado, la tecnología, las personas y la organización. Este criterio previo también nos dirá en qué medida contribuyen a dotar a la empresa de esa capacidad singular de transformación o de innovación permanente. Esta visión singular de cada empresa, que parte de la estrategia, determinará en qué grado la I+D de producto es determinante en la innovación, o lo es el modelo de relación con los clientes que se quiere desarrollar, o el establecimiento de acuerdos para acceder a un determinado mercado. No son todos igual de importantes y no en todos tenemos los mismos niveles de excelencia o posibilidades. Son muchos los factores, tales como los aspectos tecnológicos, las políticas y sistemas de la empresa, los valores de cambio, la comunicación, las pautas de adquisición de conocimientos y otras muchas prácticas, que sintetiza y define el MCI, y son lo que llamamos factores de innovación.

Los factores se identifican como ese conjunto de modos o formas de operar y ser de la empresa, que con su grado de práctica, más o menos avanzada, determinan la capacidad de innovar. Esta capacidad se observa desde dos perspectivas. Por una parte, la emergencia de ideas y, por otra, de capacidad de llevarlas a término. Por ejemplo, es evidente que una dinámica más activa de circulación de conocimiento de los clientes y de la tecnología incide en la generación de oportunidades de innovar. Y también, que un sistema de evaluación continua de proyectos de innovación es una práctica que ordena y prioriza las oportunidades, sincronizándolas con la estrategia y orientando mejor la necesaria inversión en I+D+i.

El Modelo Capital Innovación define los factores de innovación como los agentes determinantes de la capacidad de innovación de una empresa. Por ello, su identificación y medida es el proceso periódico de revisión de la fortaleza frente a la innovación, el estado anímico y operativo de la organización, del que se deducen acciones para su revitalización constante. Un factor de innovación se define expresamente como: “una práctica de gestión, un recurso, un ámbito de información y conociemien-

to gestionable, o una política o diseño organizativo que tiene una influencia directa y escalable en el afloramiento de oportunidades de innovación y en la toma de decisión acertada, frente a propuestas de cambio en distintos tipos de procesos”. Son las pequeñas palancas que, en su acción conjunta, aseguran el cambio y predisponen la disponibilidad de procesos capaces de innovar y competir.

Muchas veces, la dificultad a la hora de aplicar este concepto, al decir que innovar es modificar procesos, se amplifica por una incorrecta forma de definirlos desde el punto de vista de sus categorías. Si estamos entendiendo la empresa como un flujo de conocimiento en transformación, los procesos lo deben reflejar.

La taxonomía convencional, proveniente de la cultura de la calidad, los caracteriza en estratégicos, operativos y de soporte, lo que no ayuda mucho a entender la innovación como una mejora en el uso del conocimiento. Si lo estratégico está vinculado con las políticas y planes, lo operativo es la acción directa en el mercado y negocio, y el soporte son costes debidos a controles y regulaciones necesarias, estamos ya predefiniendo cómo entendemos la empresa. La entendemos como un lugar donde se planifica en un nivel, se ejecuta en otro y se controla en el primero. Luego, hay actividades más importantes que otras, unos son costes y otros son negocio. Por supuesto, los segundos son más importantes y los primeros un colectivo marginal, que podría no existir y se puede subcontratar mejor. Esta mentalidad y clasificación anacrónica, tan extendida en la actualidad, no ayuda nada a generar una dinámica de innovación y de participación en los procesos, y mucho menos a entender las claves del aporte de valor de las funciones en los procesos.

La óptica de la innovación necesita otra frescura para entender la empresa como distintos procesos del conocimiento y del valor. Proponemos tres tipos de procesos distintos por la naturaleza de su función en relación con el ciclo temporal y por el uso del conocimiento. Hablaremos más adelante de procesos de diseño, donde se resuelven problemas no previstos y se dibujan y planifican acciones de cualquier tipo. Hablaremos de procesos productivos asociados con la sistemática repetición de cosas que se saben hacer. Aquí opera el conocimiento explícito y trasladado a sistemas tecnológicos de producción. Y, por último, citaremos los procesos de relación, donde se interactúa con el mercado y se produce el valor.

Vistas así las cosas, las empresas tienden a dar más relevancia a los procesos de diseño y a los de relación con personas y clientes, que si entendieran la empresa como un proceso de transformación de cosas y donde los costes tiñen todos los procesos.

Pensar en cosas y costes, o pensar en conocimiento y valor, determina la diferente concepción de una empresa. Ambas visiones pueden complementarse, en consonancia con la necesidad de dar más valor a los productos. Los procesos productivos, que son muy importantes, deben buscar generar reducciones de coste por aumento de la tecnología, la normalización y la eficacia.

...Pensar en cosas y costes, o pensar en conocimiento y valor, determina la diferente concepción de una empresa...

Ahora bien, el mecanismo que articula la conexión entre los diversos factores de innovación y la estrategia, significada por sus atributos de diferenciación, no es otra cosa que los citados procesos. Estos son la materialización de cómo hacemos las cosas, desde un punto de vista operativo, y son los que determinan, con su diseño inteligente y con su ejecución cuidada y eficiente, la competitividad.

Los procesos nos permiten transformar los recursos o *inputs* de la empresa en productos/servicios de un determinado valor. Este valor, si está reconocido por el mercado, nos aporta un ingreso económico que garantiza la rentabilidad de la inversión comprometida. El valor que recibe el cliente en relación con el precio debe dar un balance positivo, y lo mismo podemos decir de la relación entre el precio y el coste del producto o servicio. La economía productiva es la que sabe crear distancia entre el valor y el coste a través del conocimiento. Este diferencial es el que permite contraer acuerdos viables y sostenidos entre proveedores y clientes.

Los procesos constituyen, para el MCI, el engranaje en el que se construye la innovación. Son esa capacidad de transformación de conocimiento que sincroniza la empresa y su quehacer con el entorno exterior, a través de sus cambios internos. Los procesos son los que elaboran los productos y servicios, pero sobre todo son los responsables de que se cumplan o no los atributos de diferenciación. Por ejemplo, la rapidez del servicio, la calidad del producto, la personalización del mismo, la anticipación a la demanda del cliente y otros atributos de diferenciación posibles, se aseguran o construyen porque ciertos procesos tienen unas cualidades de diseño que garantizan el logro sistemático de dichos atributos.

Aunque vinculamos mentalmente la innovación a la I+D, debemos desplazar esta vinculación a los procesos. Esta primera forma de ver la innovación se debe seguramente a una vinculación de esta con la novedad de los productos. Si pensamos en el conocimiento, la capacidad de aplicarlo y la potencialidad de los procesos que lo usan, nos acercaremos a una percepción más certera de lo que es la innovación. Esto nos permitirá aplicarla con parámetros equivalentes, tanto en el mundo de la industria como en el de los servicios. En ambos tipos de actividades, los procesos existen para todo tipo de organización, tienen desde el conocimiento, tecnológico o no, una interpretación común, y pueden ser medidos y gestionados con parámetros muy similares.

Cuando nos proveemos de este punto de vista, es decir, entender los procesos como los agentes causales de la diferenciación estratégica, podemos enlazar con facilidad el qué queremos ser y hacer (la estrategia), la forma en la que aportar valor (los atributos de diferenciación), el cómo lo hacemos (los procesos) y el cómo cambiamos lo que hacemos (factores de innovación). Así, tenemos las piezas necesarias para hacer este recorrido de una manera sistémica, ordenada y gestionable. Esta estructura de cuatro conceptos y su gestión integral constituyen el sustrato metodológico y conceptual del Modelo Capital Innovación (MCI).

Este modelo aporta, junto con otros de diseño estratégico como los mapas estratégicos, una conexión de la estrategia con los procesos, pero lo hace asociando estos a los factores de innovación. Estamos hablando de las prácticas concretas en los modos de ejecutar elementos sustanciales de los procesos. El modelo MCI otorga a

estos un papel fundamental para la gestión de la innovación. Este no es un camino nuevo y extraño para muchas empresas, ya que los procesos son también para ellas un instrumento imprescindible para la gestión de la calidad. Se aplican también para la mejora de la eficacia y de los costes empresariales, y para la optimización de recursos que se emplean en los mismos. Queremos con ello insistir en que avanzar en el conocimiento de los procesos, en su diseño, medida y gestión, es preparar un buen camino para la calidad y también para la gestión de la innovación. La noticia no tan buena, pero relevante, es que tal y como clasificamos habitualmente los procesos, en relación con la calidad y la mejora, nos aleja de una buena percepción de la relación que existe entre conocimiento, innovación y los procesos.

La clasificación que proponemos –y ya hemos avanzado– permite entender la industria y los servicios como actividades similares de transformación de conocimiento en valor. Se trata de superar la dicotomía que separa los sectores económicos, industria y servicios, por la característica física (los objetos materiales o inmateriales producidos/vendidos) de lo que se entrega en el mercado.

Para la innovación, la diferencia entre organizaciones o la similitud de las mismas se basa en la naturaleza de los procesos que conforman el negocio, en función de su relación con el conocimiento. Unos se ocupan de su captura y desarrollo, otros con la aplicación sistemática, lo que llamamos producción, y otros con los aspectos de relación interpersonal y de servicios que el despliegue del negocio pueda precisar.

Esta forma específica de clasificar los procesos, pensando en su relación con el conocimiento, nos conecta con los factores de innovación con suficiente nitidez como para recorrer sin dificultad esta cadena mental: estrategia, atributos de diferenciación, procesos del conocimiento, factores de innovación. La clasificación propuesta aconseja, por tanto, establecer cuatro grandes grupos de procesos:

1. *Procesos de diseño.* Son aquéllos en los que el resultado del mismo es una idea, especificación, plan o modo de hacer nuevo (parcial o totalmente). Decimos que en los procesos de diseño se crea lo que no existía previamente. Los llamados I+D en la industria son solo algunos de ellos.
2. *Procesos de producción.* Son aquéllos en los que se realiza algo que se sabe hacer con anterioridad a su ejecución. Están sometidos a una permanente dinámica de medida, planificación y optimización. Son procesos en los que la agrupación de recursos produce reducción de consumos, y donde los estándares y la automatización proporcionan mejoras evidentes. Por extensión, fuera de la industria reciben el nombre de “producción de servicios”.
3. *Procesos de uso-relación.* Son aquéllos en los que la interacción entre personas constituye el sustrato del intercambio de valor. Allí donde el cliente obtiene el valor acumulado en el producto/servicio, a través de otros procesos anteriores de diseño y producción. Son siempre procesos interpersonales.
4. *Procesos de soporte.* Son aquéllos que posibilitan los anteriores, pero no contribuyen directamente ni a la creación de valor para el cliente ni al logro de atributos de diferenciación significativos de una organización.

Esta nueva visión de los procesos nos permite conectarlos con los cuatro grupos de factores de innovación (entorno, personas, organización y tecnología), porque cada uno de estos grupos de procesos se refuerza y mejora aplicando distintos recursos o modos de operar. Cada tipo de procesos requiere aportaciones singulares de los distintos grupos de factores.

A partir de esta reorientación en la forma de entender la conexión entre la estrategia y los procesos, podemos obtener interesantes parámetros y resultados intermedios para medir y desarrollar la capacidad de innovar. Tengamos en cuenta que, para avanzar en este despliegue, no necesitamos referirnos a la organización como estructura ni a los productos o servicios que produce o presta la empresa,

El Modelo Capital Innovación se puede aplicar de formas diferenciadas, en función de qué objetivo se persigue. En su uso podemos distinguir un triple enfoque:

1. *Didáctico*. Orientado a situar el término innovación en la empresa, más allá de la visión del mismo, restringida a la tecnología, al producto final, o al proceso de su diseño.
2. *Diagnóstico*. Cuando se busca la medida de la capacidad de innovación y de la vinculación de esta con la estrategia y la diferenciación.
3. *Gestión*. A través del empleo sistemático de la evaluación de la innovación con el modelo personalizado. Permite lograr un avance de la capacidad de innovar a través de la medición y establecimiento de nuevos objetivos anuales de mejora y sus correspondientes proyectos de innovación.

En resumen, el modelo MCI (Modelo Capital Innovación) permite medir la capacidad de innovar, y busca aportar esta visión global del significado de la innovación que se expresa de forma individual para cada organización. Esta personalización, imprescindible en un instrumento de gestión del cambio sobre intangibles como este, permite vincular la estrategia y la diferenciación con los procesos y los factores de innovación.



## ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN

*“Aprovecha la oportunidad en todas las cosas.  
No hay mérito mayor”*  
(Píndaro)

La incorporación de la gestión de la innovación, de forma sistemática en las empresas, se ha de llevar a cabo a lo largo de un tiempo no muy largo. De demorarse mucho se pone en peligro la supervivencia de la empresa, porque lo externo se moviliza más rápido que lo interno. El ritmo de transformación debe acelerarse. Esta, como otras transformaciones de calado, en las formas de decidir y gestionar los recursos, requiere cambios sucesivos y un cierto grado de éxito y continuidad en los objetivos parciales. Podríamos decir que organizarse para la innovación requiere una transformación global que incorpora elementos culturales, por una parte, y operativos y de gestión, por otra.

La respuesta habitual a la incorporación de algo nuevo o a la puesta en orden de ciertas cosas, pasa por la creación de una unidad especial o por la asignación de una responsabilidad a una persona concreta. Esta es una acción necesaria, pero parcial e incompleta, si no se inician acciones globales de cambio de cultura y modos de funcionar. De cualquier manera, la incorporación de la innovación pasa por una serie de intervenciones que potencien o desarrollen capacidades en relación con los conocimientos, la confianza y la apertura de la organización en todos los sentidos.

Existe, por lo tanto, un doble esfuerzo en el que orientar la organización para activar la innovación. Por una parte, trabajar en una revisión de los aspectos socioculturales que se explicitan en la forma de dirigir y en la forma de asignar recursos y prioridades. Por otra parte, trabajar en la creación de una serie de sistemas y procesos que organicen y midan, informando cuáles son los objetivos y logros de la innovación. En cuanto a los primeros, los socioculturales, hay que señalar que son muy difíciles de establecer y que forman la parte principal de los cimientos del progreso y del éxito sostenido de las organizaciones innovadoras.

Cuando, en este cambio cultural, se fomenta el espacio de confianza y conocimiento, se logra un mayor potencial de contribución social al colectivo de la empresa. Es a través de este potencial y de los equipos bien conjuntados de donde se maduran interesantes aportaciones para la innovación. Todos estos principios y modos de ser y comportarse están alrededor de la persona. Se trata de contribuir en un espacio de intereses personales y colectivos, dentro de una cultura de transformación, que hacen generar valor. Como es conocido por la experiencia, la generación de esta cultura requiere de una labor personal de los directivos y de un cierto estilo de relación de estos con las personas que son dirigidas.

Además de este nivel sociocultural adecuado para instaurar la innovación, se requiere un segundo ingrediente que son los sistemas, como herramientas de fijación de un método y de la extensión del desarrollo global. Estos sistemas están formados

por políticas y herramientas de gestión, dentro de cualquiera de los niveles organizativos de la empresa. Es decir, la innovación y sus objetos a gestionar, que son los proyectos de innovación, sus resultados, los recursos aplicados y las competencias personales, deben distribuirse a lo largo de todos los órganos de gestión.

Por dar una pauta general, se deben reubicar nuevos instrumentos en la organización y dentro de los órganos de gestión competentes, al menos, en cuatro niveles de gestión de la innovación:

1. *Dimensión estratégica.* En el comité de dirección se deben situar las decisiones específicas referidas a los criterios de evaluación de proyectos, la gestión presupuestaria de los mismos, la administración de la cuenta de exploración y los mecanismos de incorporación de conocimiento proveniente de personas clave y, sobre todo, de las relaciones externas.
2. *Proyectos de desarrollo de productos.* Es habitual formalizar un comité de desarrollo de productos que se ocupe específicamente de los progresos en los proyectos de orientación al mercado, con una implicación directa de todas las áreas comerciales, I+D, producción y financiera.
3. *Proyectos de innovación interna.* Se puede proceder de dos maneras. La primera se refiere a la existencia de un único órgano de gestión de los proyectos internos, de forma similar a la gestión de los proyectos de desarrollo de producto. En este caso, en este foro están representadas las diferentes unidades de negocio y los órganos staff referidos a calidad, procesos, innovación y específicamente el departamento de recursos humanos. La segunda opción, que es más avanzada, consiste en que cada área de gestión, a nivel de departamento, maneja una serie de proyectos de innovación, con participaciones cruzadas y con un presupuesto propio, lo que permite una gestión más distribuida de la innovación.
4. *Nuevas prácticas en los sistemas de trabajo en equipo.* Se trata de desarrollar nuevas maneras de capacitación y nuevas prácticas en el manejo de reuniones, de creación de ideas, con espacios más abiertos de intercambio de información, y de posibilitar una dedicación de tiempo a tareas de futuro a todos los niveles de la organización.

Alrededor de todo este planteamiento organizativo debe darse también forma a una gestión económica de la innovación, a través de lo que podemos definir como la “cuenta de exploración”. En paralelo a la visión económica de corto, orientada a los resultados, se debe establecer también una visión económica de los intangibles de la innovación a medio y largo plazo.

La cuenta de exploración debe manejar conceptos tales como:

- Proyectos de innovación.
- Valor de activos intangibles (patentes, marcas, software...).
- Inversión y retornos de formación.

- Valor de las ideas, conocimiento interno/externo.
- Valor de las relaciones y acuerdos.
- Retornos anuales de inversiones en I+D.
- Valor de personas de cara a la contratación o pérdida.
- Planes plurianuales de inversión en nuevo conocimiento.

Esta cuenta de exploración debe garantizar los retornos de las inversiones presentes, a través de la cuenta de explotación futura. El balance económico está vinculado con la cuenta de explotación de cada año. La cuenta de exploración, de cada año tiene, por el contrario, un alto impacto en la gestión del futuro. Es, en definitiva, la administración del I+D+i, que pronto representará una cifra significativa en la mayoría de las empresas. Requiere un sistema específico de gestión de intangibles, que requerirá de nuevos sistemas de información y de un rediseño organizativo de la empresa, para compaginar nuevos e importantes procesos y proyectos, nunca considerados.

## APLICANDO NUEVOS ESQUEMAS MENTALES

*“La persona que nunca comete una tontería,  
nunca hará nada interesante”*

(PROVERBIO INGLÉS)

Los hábitos que nos interesan fomentar en este momento –ante el reto de cambiar modos de pensar– tienen que ver con los ciclos del pensamiento, o las rutas por las que procesamos los contenidos de información que recibimos. Ya hemos citado estas nuevas actitudes en el pensar, que llamamos ciclos mentales. Este proceso, al que sometemos la información sobre las cosas que nos ocurren, es determinante de lo que pensamos de ellas. En el Siglo I de la era cristiana, Epícteto decía: “No son las cosas las que nos inquietan, sino las opiniones que tenemos de ellas”.

Ciertos hábitos de operar con los pensamientos, las sensaciones y las informaciones, son los que nos habilitan para ser considerados como unas personas sensatas, insensatas, creativas, atrevidas, asertivas, prudentes, tímidas o insensibles.

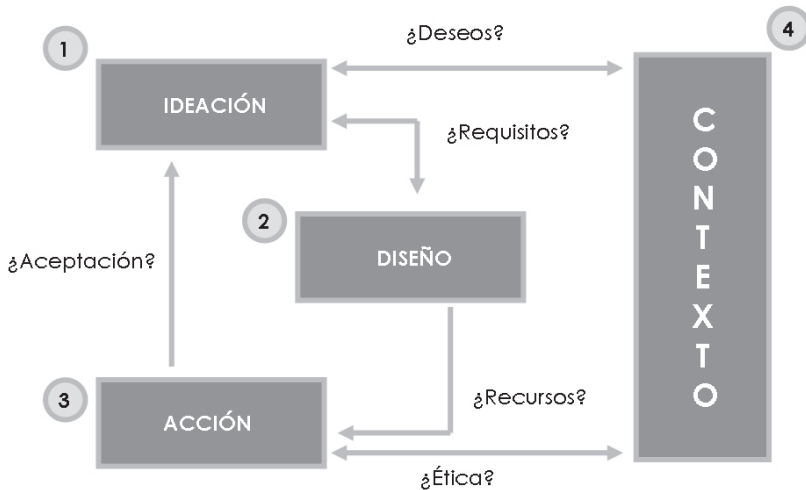
¿Pero cómo son los ciclos de pensamiento? Son mecanismos internos que nos ordenan el análisis de una situación para provocar la reflexión, respuesta o acción consiguiente, a partir de la información que poseemos. Los ciclos mentales son hábitos que asociamos con la lógica de la razón. Nos sirven para decidir y dibujar mentalmente lo que debería ser, lo que entendemos que los demás deben entender como nosotros, aunque esto solo es una suposición. Un ciclo de pensamiento es una secuencia de pasos que consideramos apropiados para organizar la información, la acción y decidir. Un ciclo mental puede provocar acciones relativas a:

- Completar información a partir de algunos datos.
- Expresar un problema a resolver en una forma preestablecida.
- Desencadenar un proceso lógico mental.
- Proponer una acción consecuente al momento vigente.
- Producir una comunicación al exterior en una dirección que propone una acción externa argumentada.
- Experimentar y proponer para ganar experiencia.
- Consultar, evaluar y preguntar para saber acerca de los otros.

Los ciclos mentales se retroalimentan. Es decir, que su inicio vuelve a ser el fin de un ciclo anterior. Todos ellos están inmersos en un espacio emocional o de contexto que permite matizar los avances y progresos dentro del propio ciclo. Una representación gráfica de un ciclo mental se representa en la Figura 13.4.

Todo ciclo mental parte de la afirmación de que toda acción asociada a un hábito parte de un desencadenante cíclico o específico. Este arranca la acción que nos propone un plan, una ideación o un acontecimiento imaginado, al cual nos adherimos con facilidad y enlazamos nuestra voluntad. Esta adhesión está reforzada cuando hay

una cierta seguridad emitida desde el recuerdo inconsciente, de ausencia de sorpresas, que hemos construido sucesivamente desde experiencias anteriores. Procuramos que toda acción nueva no lo sea y, por ello, la asociamos a sus más parecidas, a través de su mejor encaje en experiencias que nos han dejado recuerdos, bien positivos o negativos.



**Figura 13.4.** Estructura de un ciclo mental.

Así, la adhesión a los hábitos nos convierte en seres previsible en parte, pero también imprevisibles para el observador, que ignora cuáles son los hábitos mentales del observado. Al llegar a conocer a las personas, podemos anticipar sus reacciones y respuestas. Y, por lo tanto, de su comportamiento, casi siempre repetido, podemos deducir cuáles son los hábitos mentales y emocionales más sostenidos y que determinan lo que llamamos carácter y estilo.

Dejando de lado los aspectos emocionales, trataremos de reflexionar sobre la posibilidad de que, a través de la reflexión y la construcción de hábitos mentales, podamos producir mejores resultados de la acción pensante.

Como queda representado en la Figura 13.4, los ciclos del pensamiento se pueden configurar como procesos que van desde una ideación hasta la experimentación, pasando por un diseño o pauta con la que enlazar pensamientos y acciones. Todos estos procesos son interdependientes porque influyen unos en otros, en un contexto dinámico, que permite enlazar con naturalidad las ideas y realidades. Este contexto determina la dirección o las pautas que limitan o refuerzan el espacio de diseño, teniendo en cuenta principios emocionales o éticos que siempre acompañan al pensar y a los límites de la acción subsiguiente.

Estos ciclos mentales se componen de una serie de acciones mentales o físicas y de unos circuitos que las conectan, las hacen progresar y retroceder a través de los encadenamientos entre los tres componentes:

1. Las ideas o supuestos que formulamos.
2. Los planes o propuestas de acción que llevan a un objetivo.
3. Las acciones desencadenadas por estos procesos.

Estas tres etapas están potenciadas o limitadas por las capacidades mentales y operacionales del individuo pensante. Estos ciclos son muy rápidos o muy tortuosos. Unas veces son la respuesta a un peligro inminente y, otras veces, requieren una lenta deliberación que evita dar pasos hacia la acción. Estos ciclos mentales forman parte de nuestras cualidades pensantes y nos inducen unos comportamientos visibles que diferencian unas personas de otras.

Volviendo a los componentes de los ciclos mentales; sabemos que la información actual y la acumulada en la memoria juegan un papel muy importante. La experiencia y lo que sabemos sirven para establecer las lógicas que alimentarán el proceso de diseño y planificación, que busca llevar adelante lo posible, dentro de lo imaginado. Si los contenidos que activan la ideación son muy abundantes, el número de las ideas resultantes, como combinación de posibles, crece sin fin. Tenemos que abandonar muchas de ellas, aquéllas que intuitivamente sabemos que no son viables.

La ideación, en tanto que es combinación de cosas nunca conectadas —por la creatividad—, se nutre de fuentes de información muy poco controladas. El que domina en el cerebro, en este momento, es el inconsciente, quien navegando por las islas de información y de conocimiento, tiende puentes, queriendo crear estructuras viables y estables, diríamos lógicas. El inconsciente localiza ideas, descubriendo posibilidades hasta ahora inéditas. Navega con planos o pautas genéricas que son aportadas por los ciclos mentales; siguiendo el símil, son formas de navegar con los aparejos propios de cada tipo de embarcación.

En un ciclo mental hay una acción potencial que proviene de una orden construida por el deseo, que quiere un logro real similar al que se ha imaginado. Así, la acción nos lleva a la experimentación, a la aceptación y a la comprobación de la viabilidad, para demostrar la posibilidad de lo ideado. Por lo tanto, dando vueltas y vueltas, avanzamos volviendo a idear lo que falta para volver a encajarlo en un plan, a la espera de que el ciclo sea coherente y la acción sea ejecutada.

El pensamiento consciente y el inconsciente enlazan estos contenidos de los ciclos mentales, examinando, en primer lugar, los requisitos de lo que busca en el contexto, para que la idea pueda ser ejecutable. Así, los ciclos mentales conectan la posibilidad con la realidad, y constituyen los mecanismos básicos de indagación y acción de nuestra capacidad pensante y hacedora.

### **El ciclo de la calidad: PDCA**

Es una obviedad insistir en que los principios de la calidad constituyen una forma de pensar. Este mecanismo de pensamiento redundante en la eficacia y precisión de las actividades que realizamos, de forma sistemática, y permite mejorar los resultados mediante la evaluación continua de los mismos y su aproximación a lo esperado. El

ajuste sucesivo entre lo prometido y especificado, y entre lo entregado y percibido, cuando se trabaja de forma intensiva en lograrlo y asegurarlo, constituye un buen modelo de actuación. Su cumplimiento repercute en cosas importantes en las empresas. Por ejemplo, en el desarrollo de la confianza entre proveedor y cliente, sabedores ambos de que hay un espacio de mejora concertada y de cooperación para actuar así.

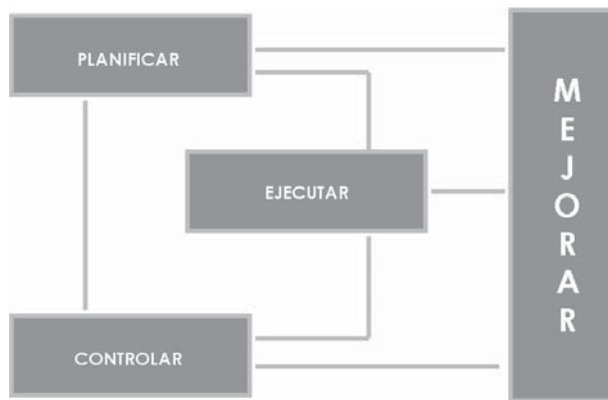
El ciclo de la calidad, PDCA, permite ordenar las acciones estableciendo una clara orientación hacia los objetivos formales y expresados en un diseño e ideación previos, para producir lo que se pretende obtener. Así, este ciclo mental muy conocido insiste en el perfeccionamiento sucesivo de lo que se hace a través de su permanente corrección y mejora. El primer paso del ciclo consiste en la ideación de un plan realista que se base en datos y no en suposiciones forzadas, y que, definiendo con detalle los pasos a dar y los objetivos a lograr, podamos evaluar cómo de próximos nos encontramos para alcanzarlos.

Todo ciclo mental es una fuente de aprendizaje. En este caso del ciclo de la calidad, consiste en saber más acerca de cuáles son los motivos de los errores o de la falta de acierto, para con ello conseguir mejorar. No cabe duda de que este es un ciclo mental muy extendido y muy adecuado para conseguir llevar a un alto nivel de optimización aquello que es de naturaleza repetitiva. Encajan bien este tipo muchas de las tareas operativas que se ejecutan cotidianamente, tanto en la producción de objetos –fabricación–, como en la prestación de servicios.

Siguiendo con el esquema que nos precede, existe un contexto o fundamento en la calidad, que opera de sustrato soporte a todo el ciclo; es el deseo de mejora. Todo el ciclo de la calidad que comienza con la planificación sigue con la ejecución y termina con la revisión, está sometido a un contexto de mejora, en el que hay un fin último que consiste en conseguir que lo siguiente se haga mejor. Y para que esto sea posible necesitamos saber en cada momento en qué mejorar. Nos hacen falta criterios y también indicadores de mejora para ver el progreso.

Este ciclo se presenta (véase Figura 13.5) en cuatro grandes bloques de acción, que combinan la planificación, la ejecución y el control, sometidos todos ellos a una intención o actitud de mejorar de manera continua.

Este ciclo, muy clásico en la gestión empresarial, se aplica a los productos que se fabrican y a los procesos que los manipulan. La calidad de las cosas ha dado paso a una calidad de los servicios, sobre lo que no vamos a extendernos, pero este modelo debe avanzar hacia la calidad de los intangibles y de las relaciones personales y grupales. Para estos dos temas, hablaremos de otros dos ciclos mentales que veremos más adelante.



**Figura 13.5.** Ciclo PDCA de la calidad.

Este ciclo mental se aplica a:

- La planificación individual y colectiva.
- La gestión de lo sistemático.
- La normalización y estandarización.

En definitiva, a lo que es repetible o queremos que lo sea.

### El ciclo del aprendizaje IDEA

Aunque hablamos mucho de la importancia de la educación y del proceso de enseñanza, no estamos todavía en una posición mental para el cultivo intensivo del conocimiento como actividad colectiva. No existe aún un ciclo mental que represente bien el desarrollo del conocimiento en las personas. Nos jugamos mucho con esto porque, solo desde una posición de mayor impacto del conocimiento, en una sociedad más reflexiva, podemos hacer frente a los retos económicos y sociales a los que estamos abocados en los próximos decenios. La reflexión personal, que pospone los deseos de primer orden como son los relativos al bienestar inmediato, en aras de la prospección a futuro, es la puerta al desarrollo del conocimiento transformador. Si esta puerta se cierra, nuestra acción estará más cargada de objetivos primarios o cortoplacistas, limitando en gran medida la capacidad de generación de riqueza y valor para el medio plazo en la sociedad.

La puerta al conocimiento es la actitud de aprender. Si esta no existe en lo personal y en un grado de extensión suficiente en muchas personas, nuestra sociedad no progresará en un sentido global, aunque puede hacerlo en algunos aspectos, sobre todo de tipo físico o material.

Este ciclo del aprendizaje, llamado IDEA, contiene cuatro ingredientes y, como en los otros ciclos, uno de ellos se corresponde con un contexto global en el que el

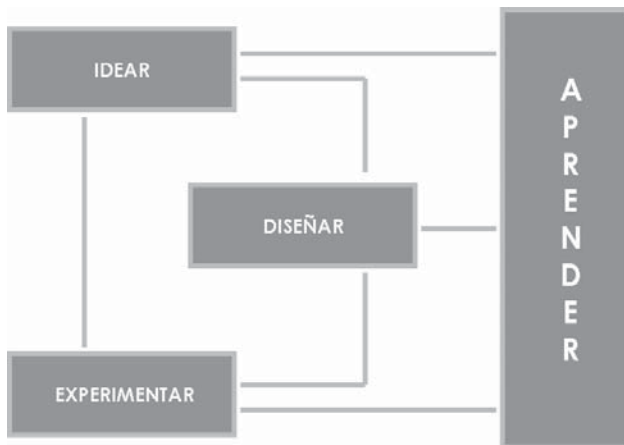


propio ciclo se despegar. Este contexto lo constituye el propio deseo intrínseco de aprender. Esta posición mental de querer aprender va siempre unida a la percepción de carencia, de necesidad de completar lo que se tiene y de una ausencia parcial de seguridad en lo que se sabe. El conocimiento necesita un sitio, un espacio en el que anclarse, y por ello requiere una cierta dosis de carencia o incertidumbre, junto con el deseo de ser eliminada.

Esta necesidad de aprender, que es innata en la infancia, se torna en resistencia a aprender en la madurez si no se cultiva el gusto por lo nuevo. La reflexión sistemática en busca de nuevos horizontes, preguntas y respuestas, constituye esta actitud por el aprender.

El resto del ciclo (véase Figura 13.6) lo constituyen tres acciones encadenadas. Las tres forman un bucle que se ha de repetir en un ciclo interminable a medida de que vamos profundizando en un cierto contenido del saber. Este ciclo, el de aprender, se convierte en un descubrir nuevas dimensiones y relaciones entre conceptos y realidades. Se cierra el ciclo al experimentar, asentar recuerdos y modos de hacer, para crear respuestas rápidas y concretas a las preguntas antes sin respuesta.

Los elementos sustanciales de este ciclo pasan, en primer lugar, por la acción mental de idear o imaginar algo no residente en nuestra percepción interna. A continuación lo concretamos en algo que lo aproxime a la realidad, hacerlo existente mediante un diseño. Cuando la idea pasa al diseño se convierte en una pseudorealidad imaginada, posible en tanto hemos construido un camino mental de componentes viables en sí mismos. El fin de la ideación da paso a la creación de un camino que conduce al objeto ideado. Este camino también puede ser nuevo, aunque está formado por elementos que ya nos son conocidos. Quizás, algunos nuevos recursos deberán ser creados y conectados, y otros, la mayoría, sean existentes. Este paso clave que es el diseño, activa nuestra inteligencia operativa y nos conecta con la realidad próxima desde lo imaginado.



**Figura 13.6.** Ciclo IDEA del aprendizaje.

Tras el diseño de lo posible y su materialización, tal vez parcial, pasamos a experimentar, lugar donde se pone a prueba la cercanía entra la idea y la realidad, y entre esta y el diseño para alcanzarla. Así, la experimentación nos conduce a la confirmación o a la negación de la validez de lo ideado. Ambas acciones, diseñar y experimentar, nos conducen a la revisión de lo ideado, con lo que el ciclo de aproximación sucesiva se pone en marcha. La actitud de aprender es el motivador que nos acompaña para repetir el ciclo, buscando con persistencia el logro de la incorporación de un nuevo concepto o habilidad, en nuestro repertorio de capacidades pensantes o habilidades conductuales.

El ciclo idea se aplica en el aprendizaje, en la creatividad y en las iniciativas de proyección de lo que existe, hacia un futuro distinto. En tanto más distante sea ese futuro, su conexión con otro ciclo mental –como es el de los deseos, del que hablaremos más tarde– se hace más fuerte. Deseamos lo que imaginamos que ha de ser, o lo que pretendemos y no ha sido. El deseo siempre trata de lo inexistente. También es inexistente lo que aprendemos. Este ciclo es el núcleo pensante e innovador, para convertir una sociedad del conocimiento en una sociedad que aprende.

### **El ciclo de la relación personal ACEP**

Dentro del repertorio de los ciclos mentales, vinculados con el carácter social del individuo, encontramos uno dedicado a la relación interpersonal que opera en el encuentro de los intereses y relaciones entre las personas. Este ciclo, que llamamos ACEP, se aplica a los procesos de intercambio de información en los espacios de relación entre personas. Estamos hablando de las actividades alrededor del despliegue de la actitud empática, que requiere de una alta dosis de comprensión y, sobre todo, de percepción emocional de lo distinto. En este caso, el contexto que subyace en este ciclo mental es la comprensión. Pero para que esta actitud se desarrolle, debe estar rodeada de tres tipos de acciones que la materializan.

La primera es la escucha activa, yendo hasta la averiguación de lo que el otro puede confiarnos, en el deseo de que nuestra escucha y nuestra respuesta le puedan ser beneficiosas. La escucha activa va seguida de una captación real de lo que se quiere decir, buscando el entender de la situación. La aplicación de nuestro conocimiento y las experiencias vividas sobre lo escuchado, nos permiten analizar y sentir un encaje del relato y sus circunstancias en nuestros modos de pensar. Este primer paso es entender, que se ocupa de la parte explicativa de la situación, de la percepción ordenada por nuestra mente.

Se trata de entender la situación a la que se interponen muchas de nuestras vivencias y deformaciones en la interpretación de lo escuchado. Tendemos a juzgar con velocidad antes de entender y, por supuesto, de comprender que sería el siguiente paso. No puede ser de otra manera, por nuestra naturaleza de rápidos respondedores con poca información. El proceso de preguntar y escuchar sigue avanzando para llegar a comprender desde las posiciones del otro, de sus circunstancias prácticas y

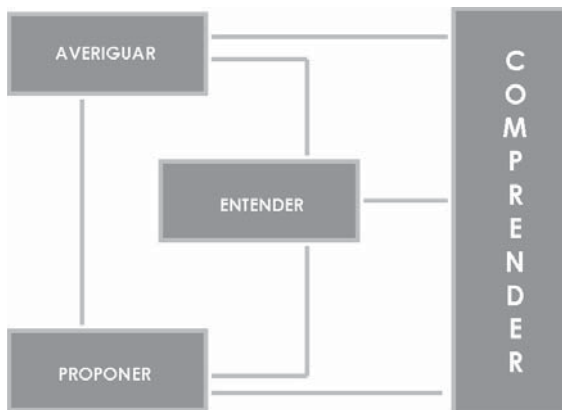
relacionales con otros, de su pasado y sus expectativas. Estamos reforzando el contexto que hace valioso este ciclo, que es el de comprender.

...Tendemos a juzgar con velocidad antes de entender y, por supuesto, de comprender que sería el siguiente paso...

Por último (véase Figura 13.7), llegamos a una posición creadora y pensante, que es la de proponer, aconsejar o indicar orientaciones. Este punto es muy importante, pues la propuesta debe ser ajustada a la situación personal y posible dentro de lo que busca nuestro interlocutor. Por ejemplo, no es lo mismo una conversación de amigos, en la que se intercambian vivencias, para fomentar la confianza que nos permiten buscar más vinculación, que una consulta profesional de asesoramiento personal, donde estamos buscando una propuesta útil y valiosa, en un contexto específico y problemático.

La etapa final, la propuesta, puede venir seguida de un nuevo empezar el ciclo, en el averiguar preguntando. La aceptación final depende de que el ciclo madure lo suficiente para lograr una respuesta de interés. Si no es así, se entra en un nuevo bucle creativo. La propuesta de acción es siempre la fuente de un nuevo ciclo de maduración, y así hasta que el espacio de relación y sus correspondientes intercambios quedan satisfechos. Este es el ciclo de la empatía, de lo relacional entre dos, que se conecta muy directamente con el ciclo del equipo TEAM, que veremos más adelante.

El ciclo ACEP tiene también una vinculación muy importante con otro ciclo, el de los deseos, en el sentido de que la acción de proponer tiene una orientación hacia el futuro. Proponemos un plan, una acción, un cambio de actitud o una modificación de hábitos, que concluyen en la solución provisional a un problema. Estamos hablando de generar deseos, de que las cosas sean de una manera, que previamente tenemos que imaginar como posible. Este ciclo ACEP se sitúa cerca del correspondiente al aprendizaje IDEA, ya que requiere ideación y diseño para proponer. El diálogo generado en ACEP puede activar el circuito del aprendizaje o puede generar un deseo de aprender algo, para encontrar la solución a lo que queremos resolver.



**Figura 13.7.** Ciclo ACEP de interacción personal.

El ciclo ACEP requiere un ejercicio personal de escucha activa e inteligente, desarrollando las emociones y desplegando la inteligencia emocional en ese doble ejercicio de entender las causas y comprender las motivaciones que llevan a un determinado comportamiento. Este ciclo está muy cerca de los mecanismos que aseguran un liderazgo próximo a las personas, en donde se busca el desarrollo personal de quienes son dirigidos. Cualquier actividad social o empresarial que requiera de la cooperación de personas, exige un despliegue de este ciclo mental en las personas que dirigen e interactúan con otras personas.

## **El ciclo de los equipos TEAM**

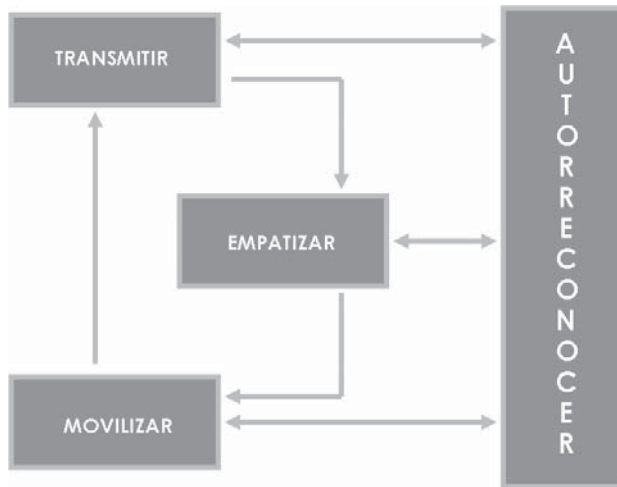
Este ciclo es un tema ya tradicional entre las técnicas recomendadas para el logro de buenos resultados en contextos de trabajo relativamente complejos. En este ciclo, el contexto lo forma la actitud de reconocer en el otro una diferencia útil y unas capacidades en desarrollo continuo que nos permitan sacar partido a la complementariedad de las capacidades personales. El ciclo del equipo requiere la existencia de propósitos comunes vinculados alrededor de la calidad, la innovación o los deseos de algo nuevo, contruidos siempre a través de la diversidad de capacidades.

Los equipos son modos de trabajo entre colectivos próximos, en sintonía con los modos de trabajar en red entre colectivos muy distantes. Los equipos próximos construyen relaciones de una red de alta densidad emocional y gran frecuencia de contacto. Las redes sociales son otra cosa. Estas presentan la exterioridad de las personas, lo más visible o lo que se quiere expresar, y se basan en enlaces más débiles, pero con una gran capacidad de llegar a muchos y en lugares distantes. La combinación de estas redes abiertas y el trabajo en relación con equipos próximos de procesos y de proyectos, constituyen los dos modelos de funcionamiento del futuro.

El ciclo del equipo TEAM (véase Figura 13.8) contiene como contexto el autorreconocimiento de todos y cada uno de los miembros del equipo, como miembros complementarios y útiles. Este reconocimiento de la diferencia de los otros y de sus aportes dentro del equipo, llamado “autorreconocimiento mutuo”, pone en marcha el mecanismo de la motivación grupal. El grupo percibe su capacidad colectiva, muy por encima de la de cualquier miembro del grupo. Esto genera energía y confianza, elevando el alcance de lo que se puede hacer con los otros.

Esta motivación se sitúa por encima de los móviles y las expectativas del interés personal, que ahora forman parte de un peldaño inferior en la motivación de las personas. Un mayor logro posible es un objetivo que se siente dentro de un equipo.

Dentro del contexto de reconocimiento mutuo de los miembros del equipo, el ciclo comienza mediante el conocimiento mutuo subsiguiente a la presentación de las personas, la transmisión previa de las emociones y los intereses de participar en el equipo. La confianza requerida en el equipo se genera aportando transparencia en la información y sinceridad en la expresión de las emociones. Los más extrovertidos pueden desempeñar esta tarea con menos esfuerzo, pero todo equipo comienza creciendo en la sinceridad y en la confianza mutua entre los miembros.



**Figura 13.8.** Ciclo TEAM de trabajo en equipo.

La transmisión de emociones desencadena el ciclo de la empatía, ACEP, entre dos personas, y se extiende al equipo cuando esta expresión se hace colectiva. La buena comunicación incluye la expresión de los sentimientos respecto a la misión y a los miembros del equipo. Esto, en los equipos, va más allá de la transferencia superficial de la información, como contenido comunicacional.

Estas emociones, percibidas en el otro, son transmitidas al receptor, generando una sintonía, un sentir parcialmente lo que el otro siente, y por ello se llega a comprender lo que le ocurre. La empatía en los equipos permite una alta eficacia comunicacional y, a su vez, la intensidad comunicativa conduce a una gran empatía. La tercera acción de este ciclo la compone la acción movilizadora, lo que impulsa a la acción y lo será en beneficio del propio equipo.

No tiene sentido ningún ciclo mental que no termine en una acción. En este caso, la movilización, por la distribución y ejecución de tareas en el equipo, es la acción consecuente que asumen sus miembros. Esta acción tiene que reunir una serie de características que son propias de los resultados de un equipo.

La acción resultante debe ser:

- Compartida entre los miembros de un equipo.
- Distribuida con un reparto equilibrado de tareas.
- Ajustada las capacidades de sus miembros.

La distribución equilibrada de tareas –en función de las capacidades de los miembros del equipo– predispone a un compromiso mutuo. Este condiciona la energía que se acumula para ejercitar la tarea comprometida. La acción resultante debe estar también bien alineada con los propósitos del equipo o los del proyecto que se pretende. Y, por último, la acción tiene que estar organizada en bloques, contenidos y resul-

tados, que permita al equipo comprender las interacciones necesarias para llegar a resultados comunes, tras la correspondiente integración de las tareas.

No hay que olvidar la fuerte conexión que tiene el ciclo TEAM con el ciclo IDEA, reservado al aprendizaje. En los equipos en los que se acometen actividades novedosas se aprende mucho. La diversidad de agentes que participan en el equipo tiende a la generación de cosas nuevas, y por ello se entra muy directamente al ciclo del aprender a través de la ideación y el diseño. Así, el aprendizaje en equipo se convierte en una de las formas más eficaces de mejorar de las personas a través del intercambio de experiencias de los miembros del equipo en las diferentes actividades.

## **El ciclo de lo nuevo INNO**

De entre las habilidades mentales imprescindibles en nuestros días, están las referidas a idear y construir lo nuevo. Comprenden la capacidad de identificar, idear, diseñar y ejecutar cosas que son novedad, que suponen un cambio inteligente respecto a la realidad visible. Pero el pensamiento innovador comprende no solo idear, sino también aceptar lo nuevo y obtener resultados de él, como una oportunidad de mejora.

El ciclo de la innovación, el de trabajar sobre cosas nuevas, requiere desarrollar unas capacidades alrededor de la observación, de la creatividad por parte de quienes impulsan lo nuevo, y de la aceptación de nuevos usos por aquellos colectivos que han de introducir la innovación en sus hábitos de vida. El contexto en el que se desenvuelve este ciclo mental es el de la actitud por innovar, por sentir útil la evolución de las cosas a mejor, aunque esto suponga un esfuerzo inicial a veces muy importante. El contexto de la calidad nos vincula con la mejora y el de innovación con el salto cualitativo de acuerdo a nuevas ideas y acciones.

El espíritu innovador no se distribuye de forma homogénea entre las distintas personas que forman una organización. Lo normal es que solo una pequeña minoría, no más del 5-8%, sean proclives a experimentar con interés lo nuevo. La gran mayoría representa un modo de pensar más conservador, y por ello no son proactivos al cambio, sino más bien reactivos. Y dentro de estos, los hay menos y más resistentes. Para que estos últimos, los más reacios a lo nuevo, cambien, la mayoría han tenido que cambiar. Su seguridad o su comodidad les inducen a esperar y no arriesgarse, y al no experimentar y aprender, serán menos capaces de asimilar lo nuevo.

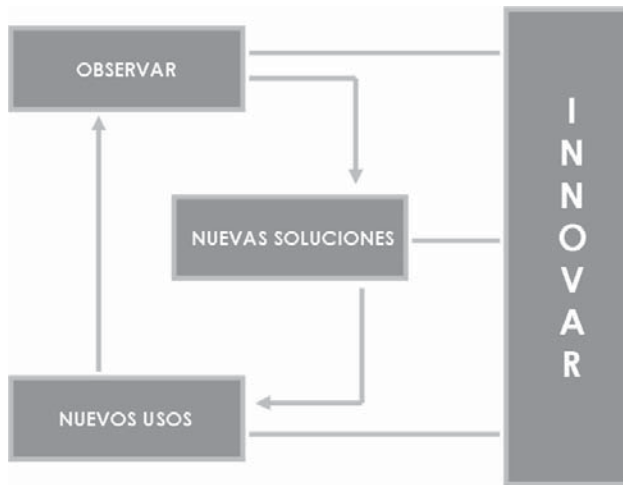
El ciclo de la innovación está asociado a la capacidad de idear y, posteriormente, ejecutar proyectos que transformen la situación vigente en otra nueva. El proyecto es, como acción transformadora y singular, el conductor del cambio, ya que pretende construir o transformar algo para hacerlo más novedoso y útil. La ejecución del proyecto integra toda una serie de habilidades vinculadas con el diseño, el control, la planificación y la corrección permanente, que son habilidades que se emplearán en cualquier proceso de cambio.

El ciclo de la innovación no parte de las ideas como habitualmente se explica, sino de un paso previo, que es el de la revisión sistemática de los problemas. El valor

y la fuerza de la innovación son aportados por los problemas a ser resueltos, medidos en su impacto en la realidad de un colectivo.

Como se observa en este ciclo mental INNO (véase Figura 13.9), el origen de las acciones a emprender está en la observación de los problemas, a los que la innovación debe dar respuesta. Estos pueden ser de muy diversa naturaleza, pero siempre deben ser problemas importantes y sentidos. El sentimiento de problema, entendido este como carencia a restaurar, es lo que nos moviliza a la acción. Y esta carencia puede entenderse de dos formas: por una parte, la falta de algún recurso o un peligro inminente que nos lleva a actuar, o bien, por otra, una aspiración o deseo de una realidad imaginada, en el tiempo futuro, y por la que existe un alto interés explícito.

La energía emitida por los problemas moviliza a las personas a la innovación, que es el ciclo creador de proyectos de futuro. Para que los problemas pongan en marcha las iniciativas, y estas sean de valor, es preciso llamar a la creatividad. Esta es la habilidad para descubrir o destapar en la mente de las personas, imágenes, ideas y figuras de cosas que puedan construir algo diferente y valioso.



**Figura 13.9.** Ciclo INNO de lo nuevo

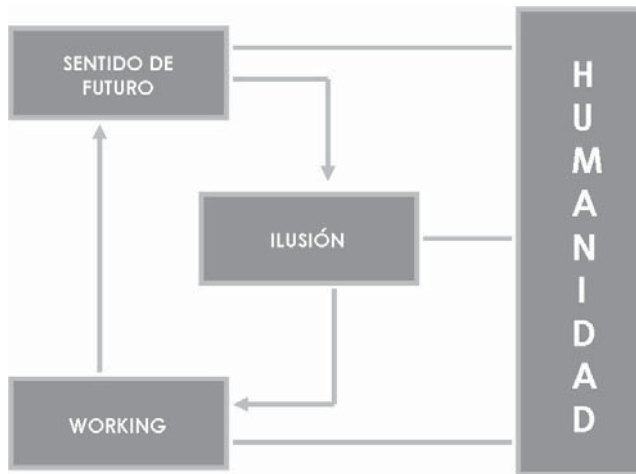
### El ciclo del deseo WISH

La empresa como comunidad productiva, es decir, como organización orientada a fabricar, a construir o a transformar conocimiento, es una de las agrupaciones sociales más extendidas en nuestros días. Es la que más tiempo productivo absorbe de las personas y representa, por ello, la unidad económica por excelencia.

La empresa como organización es reciente en la historia, nacida de la evolución de la capacidad artesanal, al organizarse con el potencial proporcionado por la tecnología. La empresa concibe la organización estructurada para la venta de excedentes, y para ello emprende la incorporación de una organización técnica del trabajo. Todo esto se ha ido creando hace pocos años e incorporando nuevas pautas, principios,

disciplinas y hasta ciencias, para la producción y distribución de bienes y servicios. Alrededor de esta visión económica de los recursos se construye el entramado organizativo, social y económico que constituye la empresa, acompañado de un desarrollo legal y social, que hace crecer y ordenar este espacio de relación humana.

El sexto y último ciclo mental que proponemos se corresponde con las aspiraciones y el diseño del futuro de la organización. Este deseo de futuro está enclavado en la actitud subyacente, que es la cobertura de necesidades humanas, referidas a la disponibilidad de recursos y al trabajo digno. La dignidad de la persona, en sentido amplio, debe dar cobertura al empleo digno y al sentido ético y a la responsabilidad de la empresa con su entorno social. Este ciclo (véase Figura 13.10) se vincula con el sentido de futuro que toda organización se traza para lo que ha de venir. Comprende la misión y visión de la organización y su escala de valores, que conducen las decisiones orientadoras de la marcha de la empresa cuando diseña su futuro. El ciclo WISH representa el sentido de supervivencia y progreso inherente a todos los organismos vivos y a la empresa, que también lo es.



**Figura 13.10.** Ciclo WISH de los deseos.

La empresa nace siempre con vocación de permanencia y, por ello, toda empresa emplea un tiempo en rediseñar su futuro. Lo hace a través de planes y definiciones de alcance. Este sentido de futuro debe ser la suma de los deseos individuales de los miembros de la organización, en la que estos lo expresan a través de su participación en los distintos equipos de dirección, diseño y ejecución de tareas.

Este sentido de futuro debe generar una alta motivación en los integrantes de la empresa. Aquí volvemos a los móviles emocionales que generan las iniciativas de largo plazo, cuando están vinculadas con los otros cercanos o personas que nos rodean en la proximidad. El tercer elemento que se genera en este ciclo es el del esfuerzo por el trabajo para conseguir los logros o ilusiones que se han planteado de cara al futuro, como proyecto colectivo.



Este ciclo WISH se relaciona muy intensamente con el ciclo de la innovación INNO y el ciclo de los equipos TEAM. Lo nuevo y la innovación, especialmente, se adhieren a los deseos y a la materialización de sus progresos. En definitiva, todos estos tres ciclos en conjunto dan pie a un modo de entender y pensar la empresa como otra cosa muy distinta a una administración eficiente de trabajo, tareas y recursos.

En resumen, pensemos que más allá del interesante ciclo de la calidad, tan extendido en la práctica empresarial, necesitamos otros modelos de pensamiento que amplíen los resortes de actuación de las organizaciones.

Los intangibles del conocimiento, el sentido de futuro y el valor que construyen las personas nos exigen dotarnos de otros instrumentos para la innovación. Estos seis ciclos mentales en su conjunto (véase Figura 13.11) recogen una serie de actitudes y capacidades, de las que deben dotarse las empresas en el futuro.



**Figura 13.11.** Los seis ciclos mentales en la empresa.

## VOLANDO A LA INNOVACIÓN: 5 CAPACIDADES BÁSICAS

*“La mayoría de las personas fracasan por no haber concebido una idea clara de lo que quieren conseguir”*

(WALTER W. ATKINSON)

La innovación debe ser entendida como una capacidad de las organizaciones, que se refleja en muchos aspectos tales como la cultura interna, la importancia de algunos procesos, etc., pero, sobre todo, se manifiesta en los modos de gestión y en las capacidades de las personas para crear y desarrollar lo nuevo. En este proceso de cambiar lo existente por lo nuevo en muchos casos se fracasa y los motivos son muchos. La mayoría de las veces se han dejado de practicar con rigor pasos que son imprescindibles, o se han dado sin el suficiente cuidado en su diseño y planificación. Por lo general, los cambios y su coste se infravaloran en muchas de sus actividades y, con frecuencia, incluso se ignoran.

La innovación requiere el despliegue de algunas capacidades básicas que deben estar disponibles y cualitativamente desarrolladas en las empresas. Si no están o son insuficientes, la innovación se estanca o progresa de manera informe, con altas probabilidades de que se extinga. Podríamos sintetizar esta idea preliminar diciendo que hay cinco capacidades básicas que hay que potenciar o mantener activas y en equilibrio, para que la innovación se considere como una habilidad organizativa sostenible. Estas cinco capacidades son:

### **La capacidad de observar**

Aunque parezca una obviedad, la observación precede a la generación de ideas en cualquier proceso de innovación. Pero lo que se observa no es la idea, sino el espacio en el que la idea pueda servir de algo. Hay quien es más observador que sus colegas porque se pregunta bastante más acerca de lo que ve. Es más indagador que otros en los detalles, se interesa por los motivos y las relaciones que encuentra cuando percibe las cosas. Y los hay menos observadores, les llamamos despistados. Esos que no se dan cuenta de cosas relevantes, que son nuevas, aunque estén en sus espacios cotidianos.

En general, lo que es bastante evidente es que no somos muy hábiles a la hora de observar y, sobre todo, de llegar a obtener buenos resultados de la observación, si no hacemos nada especial por mejorarla. Parece que en la educación no hemos ejercitado esta habilidad, fuera de algunos juegos consistentes en prestar la atención para buscar algo específico. Si lo hemos hecho, no le hemos dado un posterior desarrollo con prácticas específicas que nos habiliten para observar bien.

La observación no consiste en ver o mirar, sino sobre todo en averiguar o descubrir con una intención. Esta intención, residente en el observador, cualifica lo que se ve, diferenciando lo que es relevante de lo que no lo es. Lo que es relevante es siempre subjetivo, es visto y apreciado por el observador según su propia óptica. Lo que no es relevante pasa desapercibido por un observador y puede ser apreciado como singularmente interesante por otro.

Observamos de manera muy distinta en lo que nos dicen que es nuevo y desconocido, y en lo que es lo rutinario o habitual. Nuestra actitud observadora, por ejemplo, en un museo, difiere mucho de la que adoptamos en el transporte urbano de cada día. Apenas dedicamos atención a la observación de lo cotidiano, pues se supone que todo lo que se nos presenta es conocido, y entonces operamos sobre rutinas y esquemas mentales tradicionales que no activan nuestra atención.

Pensar o actuar sobre lo que ya se sabe o conoce no genera alerta o atención especial. Este es un punto a revisar en las teorías de la innovación, para mejorar la observación de lo cercano y cotidiano. La rutina nos vuelve ciegos a las cosas valiosas o problemáticas que están muy cerca. Por eso decimos que el primer paso de la innovación es la observación de problemas viejos o nuevos que puedan ser resueltos de forma ventajosa respecto a lo que es habitual en lo cotidiano. La innovación requiere no acostumbrarse a la rutina.

...La rutina nos vuelve ciegos a las cosas valiosas o problemáticas que están muy cerca...

Para enfocar la observación de manera productiva deberemos definir previamente cuestiones tales como: para qué observar, qué observar, cuándo observar y cómo observar. Las dos primeras cuestiones se refieren al objetivo y al objeto de la observación. Las dos siguientes, a los métodos formales del proceso de observación.

Para una empresa preocupada por la innovación, la observación debe ir dirigida hacia los problemas de todos los agentes internos o externos de la misma. Por una parte, los clientes, para los que construimos servicios y productos de valor. Estos constituyen el principal foco de observación. Son los problemas externos, los de los clientes, los que nos guían a la observación para la innovación.

La acción de observar no es algo improvisado, sino que debe ser planificado y preparado de antemano, realizando un diseño previo con un plan detallado de la observación. Consiste en definir lo que buscamos, aunque durante la observación puedan tener lugar, sin duda, otros hallazgos muy afortunados y no previstos, de gran interés para seguir con el proceso de innovar.

## La capacidad de crear lo nuevo

La segunda capacidad –para fomentar la innovación– es la que nos permite idear soluciones novedosas, con visos de éxito, para orientar la resolución de problemas importantes. Estos habrán sido previamente identificados y adecuadamente valorados en su importancia, esto es, en los beneficios derivados de su resolución. La creación de lo nuevo requiere vivaces procesos de ideación. Y cualquier ejercicio productivo de ideación de cosas nuevas requiere romper con las reglas imperantes y establecer nuevas relaciones entre los partícipes o componentes de una realidad concreta.

Se trata, en definitiva, de alterar lo existente buscando un nuevo equilibrio entre las partes, con el que se obtienen ventajas hasta ahora no encontradas, alrededor de un dominio o un ámbito problemático. Por eso, casi siempre, el proceso de idear comprende la expresión “Y si no fuera así, ¿qué pasaría?”, “¿Y por qué no es así?”. En el caso de encontrar unas nuevas condiciones viables para las partes, se abre un estrecho camino que puede y debe enriquecerse y finalmente consolidarse en algo nuevo e importante.

Para idear lo nuevo hay que cambiar una o varias condiciones de una situación ya asentada, para probar qué nuevo efecto se produce y cómo se pueden compensar los nuevos desequilibrios que se generan. Si esto último es posible, la nueva combinación cobra sentido y se hace viable. Tras la ideación queda todavía un gran camino, que es el desarrollar la idea al detalle de lo práctico, lo que supondrá la incorporación de otras soluciones creativas a nuevos problemas, antes de hacerla realidad por primera vez.

...Para idear lo nuevo, hay que cambiar una o varias condiciones de una situación ya asentada...

Existen dos caminos para abordar la localización de soluciones creativas: viajar desde los problemas a la búsqueda de soluciones, o ir de las soluciones que ya conocemos a buscar problemas sobre los que encontrar nuevas aplicaciones para ellas. El primer camino nos conduce generalmente por el siguiente esquema de pensamiento:

- Observar el problema.
- Identificar las reglas que lo condicionan.
- Suponer que una regla no existe o se invierte.
- Pensar: y si (no) hubiera... ¿qué pasaría?
- Hacer posible que dicha regla se supere de forma creativa.
- Repensar la nueva situación.
- Reordenar y equilibrar las nuevas relaciones.

El segundo recorrido posible en la acción de crear lo nuevo es ir de las soluciones a los problemas. Se trata de encontrar aplicaciones a algo que funciona en un área de actividad, para proyectarlo en otra. Esto es más fácil. Este segundo camino nos conduce directamente a las ideas por el siguiente esquema de pensamiento:

- Conocer bien el caso de partida a ser innovado.
- Identificar una característica relevante del proceso o sistema que estudiamos; por ejemplo: rapidez de servicio, seguridad...
- Encontrar una institución líder en dicha característica.
- Profundizar en cómo despliega esa característica de forma tan notoria.
- Pensar: Y si (nosotros) fuéramos esa entidad, ¿cómo lo haríamos?
- Hacer los cambios para acercarse a ese funcionamiento de referencia.
- Tomar otra característica y hacer el mismo proceso.
- Hibridar las soluciones, combinando lo mejor de cada caso.

### La capacidad de construir

La tercera capacidad que nos habilita como innovadores es la de hacer posible lo nuevo por primera vez. Muchas veces se menosprecia la dificultad de este gran paso, que solo los perseverantes saben traspasar. Este punto es, sin duda, el más complejo y resistente. Esta capacidad de crear por primera vez, de alumbrar, está asociada directamente con la habilidad para llevar adelante algo que no existe. La idea está solo en la imaginación o en una servilleta, y hacerla realidad es muy difícil, aunque sea con múltiples defectos en su primera versión.

...La idea está solo en la imaginación o en una servilleta, y hacerla realidad es muy difícil, aunque sea con múltiples defectos en su primera versión...

La capacidad de construir algo nuevo por primera vez se corresponde con la tarea de diseñar y ejecutar de manera singular algo que nunca se ha hecho, y que nos servirá como botón de muestra para demostrar que es posible lograr la innovación buscada. Si no se puede construir siquiera una vez algo nuevo, es imposible que se pueda instalar y usar de forma repetitiva en otros lugares. El primer prototipo, el demostrador, es clave y solo así progresa la innovación.

Este paso se centra en lo que venimos llamando “proyectos de innovación”, es decir, la primera realización de un objeto o un modo de hacer algo. Esta actividad es ahora artesanal, en el sentido de que requiere habilidades combinadas, para construir cosas que se van ideando en la propia ejecución. Es el despliegue esencial de la inteligencia proyectiva. Imaginamos algo que perseguimos hasta que es realidad.

Sabemos que, cuando hablamos de proyectos de innovación, siempre estamos avanzando en espacios de incertidumbre, de riesgo y de constante ajuste de objetivos y recursos. En este punto de la construcción por primera vez de lo nuevo, esta situación de incertidumbre se agudiza y, por eso, requiere de una gestión singular.

Los tres componentes que perfilan la existencia de un proyecto —que son los objetivos, el método y los recursos— están en estos casos débilmente afianzados. Por ello pueden ser sometidos a tensiones que hagan inviable el proyecto en los términos en los que inicialmente se definieron.

## La capacidad de repetir

La cuarta capacidad que nos habilita para innovar es una cuestión siempre citada en cualquier proceso de transformación. Sea cual sea el origen de esta, la aceptación colectiva del cambio se interpone siempre en el camino de la innovación. La extensión y la profundidad del cambio dependen de esta capacidad social, que finamente nos llevará en el tiempo a los resultados y a las mejoras a lograr. En la faceta negativa de esta capacidad está la resistencia al cambio, que nos genera costes, problemas e impactos no esperados. En definitiva, pérdidas no solo tangibles, sino también intangibles, como la vinculación a la organización, que pueden llegar a afectar a los clientes, en último término. En la faceta positiva, la introducción de los primeros cambios comienza a experimentar ventajas o mejoras que prometen que el cambio será beneficioso a medio plazo.

...La aceptación colectiva del cambio se interpone siempre en el camino de la innovación...

Esta capacidad de cambio o cultura de transformación, más o menos activa, está siempre conectada con la percepción y la seguridad de las personas. Estas dependen de cómo imaginen o perciban con anticipación la situación final a la que conduce el cambio. Puede suponer, para muchos, un escenario desconocido y por tanto inseguro, y para otros, que serán pocos, algo interesante donde ver más encajados sus intereses. Los mecanismos de comunicación son los que más importancia tienen en estos procesos. La preparación para este estado mental de cambio hacia lo no conocido y su aceptación favorable es quizás la práctica continua más importante a mantener para conseguir un ritmo suficiente de innovaciones que permitan hacer competitiva a una empresa.

Todas estas características personales y de comunicación colectiva hacen posible disponer de un estado mental más proclive para admitir lo nuevo. Seamos conscientes de que es a partir de este momento, la aceptación parcial, cuando el cambio se va extendiendo. Y es solo a partir de ahí cuando se recuperan las inversiones y donde definitivamente se asienta la innovación, haciendo habitual lo nuevo. Es la etapa de cosechar y obtener valor recurrente de lo invertido en recursos y en la energía mental consumida en etapas anteriores.

## La capacidad de exteriorizar

Cualquier iniciativa de innovación siempre contiene un objetivo de crear más valor, generalmente para los clientes, resolviendo un problema o necesidad de estos, de forma ventajosa respecto a lo que se venía haciendo. Si, además, la solución encaja bien con una línea significativa de diferenciación de la empresa, la innovación es mucho más valiosa. Lo es porque consolida su capacidad competitiva frente a otras empresas. Sea cual sea la solución innovadora, esta debe llegar al mercado como una

ventaja competitiva, es decir, generando una mayor horquilla valor/ coste, frente a otras opciones previamente existentes.

Llegar al mercado con una innovación exitosa es difícil porque exige a la empresa crear ese entorno comunicacional interno y externo propicio, en el que la innovación se valora. Este espacio de comunicación debe coincidir con un despliegue comercial en la cobertura de una demanda explícita, dando a conocer el problema y la solución ventajosa que se ofrece. A su vez, debe sincronizar los procesos internos y adaptarse para producir y distribuir lo nuevo, para que la innovación se vaya consolidando.

La sincronización de esos dos procesos, internos y externos, requiere manejar con habilidad los tiempos, la propia solución anterior, los impactos en la competencia o en otros sectores y la aceptación del cambio por los futuros clientes. Por lo general, para manejar con eficiencia estas situaciones se debe tener una suficiente capacidad de prescripción en el mercado y, a través de ella, evaluar el momento y la forma en la que manejar el proceso de marketing de lo nuevo. Para que todo sea exitoso se ha de ser, además, muy certero con los hábitos sociales vigentes y las nuevas demandas del mercado.

## EL APRENDIZAJE EN LA ACCIÓN DE INNOVAR

*“Personalmente siempre estoy dispuesto a aprender, aunque no siempre me gusta que me den lecciones”*

(WINSTON CHURCHILL)

Estamos llegando a expresar con unanimidad que la innovación es una necesidad inexcusable para toda empresa que compite en un mercado cada vez más exigente y abierto. Y también empieza a ser una cuestión común la creciente valoración de la creatividad y de las ideas como activos a desarrollar para conseguir iniciar el camino de la innovación. Parece que solo con estos ingredientes no estamos en condiciones de iniciar este camino de la innovación, del que esperamos grandes resultados.

Lo que pretendemos, en las líneas que siguen, es ir un poco aguas arriba en el proceso de generar ideas, para aproximarnos a sus dos fuentes o nacedores fundamentales. Estos son la observación sistémica de la realidad actual o futurible, y el aprendizaje o preparación para la resolución de problemas, es decir, para generar ideas. Ambas cuestiones tienen una relación directa con los hábitos de pensar y de proponer acciones novedosas, tanto frente a una realidad cotidiana y cercana como para elaborar un plan de largo alcance.

Frecuentemente, cuando queremos hacer referencia al proceso de innovar, recurrimos a empezar a hablar de la generación de ideas como el primer paso. Si lo hacemos, vamos mal. Estamos empezando el proceso sin las bases fundamentales para innovar, que son la observación inteligente y la interiorización experiencial del problema. Estas dos actividades, bien ejecutadas, darán lugar posteriormente —aplicando diversas técnicas— a la generación de ideas, que asesoradas por el conocimiento disponible, puedan dar los primeros pasos para la innovación. Nos vamos a centrar en conocer un poco más nuestras capacidades del aprender observando, y sus prácticas en esta primerísima y olvidada etapa de la innovación.

Empecemos con la observación. Debemos recordar que solo una parte de lo que nos rodea es captado por nuestra perspectiva biológica, los sentidos. Por ello, debemos partir de la idea fundamental de que todo lo observado es algo muy parcial. Además, está siempre filtrado, en primer lugar, por nuestros sentidos y, a continuación, por nuestra forma de interpretar lo observado. Estos dos condicionantes son tremendamente personales y, por tanto, todos coincidiremos en afirmar que lo observado depende mucho de las características personales del observador.

Lo mismo podemos decir de lo aprendido, que es tremendamente dependiente del alumno que observa y analiza la información recibida. Todos observamos distinto; esto lo podemos comprobar haciendo referencia a que cada uno nos fijamos o describimos una misma cosa con contenidos y valoraciones muy distintas. Ha de ser así porque lo observado no es nunca la realidad completa, si es que esta existe, sino una parte subjetiva de la misma. Lo observado es generalmente lo que nos conviene



atender ahora, lo que nos es útil en su interpretación, lo que refuerza nuestros propios intereses en una situación determinada.

La atención hace foco en la parte de la realidad que nos afecta y abandona el resto. Por este motivo, nuestro cerebro completa la información siempre parcial que le llega. La intenta completar para llegar a algo útil que le permita tomar posición respecto a lo que se enfrenta, real o imaginado. Instintivamente confundimos la utilidad con la objetividad. Actuando de esta forma declaramos que vemos una cosa así, siendo una realidad imaginada. Y esto lo hacemos de forma individual y colectiva; llegamos a un consenso inconsciente, basado en la utilidad individual o colectiva de las cosas sobre las que hablamos o pensamos.

...La atención hace foco en la parte de la realidad que nos afecta, y abandona el resto...

La verdad o lo común de las cosas percibidas es lo común de los intereses de los observadores. Esta percepción colectiva, o de la mayoría de los que observan, es la que sienta las bases de lo que es, no es, se admite, se analiza, se interpreta y se defiende como realidad de referencia.

Pero para que la innovación pueda iniciar su andadura en forma de larva minúscula hay que abrir paso a la observación distinta, o lo que es lo mismo, al observador distante y disidente. A ése que, no pensando como los demás, es capaz de cuestionar lo que llamamos verdad con mayúscula, de atreverse a ver de otra manera lo que los demás ven como algo obvio y evidente, razonable e incuestionable.

...Pero para que la innovación pueda iniciar su andadura, en forma de larva minúscula, hay que abrir paso a la observación distinta, o lo que es lo mismo, al observador distante y disidente...

Para que esto ocurra con suficiente dimensión y energía deben producirse dos cambios sustanciales. El primero es que haya observadores distintos de los que aceptan la verdad oficial como la única opción. Observadores que no aceptan que “las cosas son así, porque siempre lo han sido”. Y el segundo cambio se refiere a que quienes se sienten seguros en la verdad, los conservadores, estén dispuestos a admitir que sus conclusiones son solo una parte de la realidad, o que sus principios no son inmutables.

Este proceso es muy dificultoso, como habremos observado, porque supone reconocer que el principio de poder, basado en el conocimiento y en lo establecido hasta ahora, debe aflojarse en intensidad y aceptar que las visiones distintas y heterodoxas pueden tener el mismo valor que las oficialmente reconocidas durante mucho tiempo.

Tenemos que admitir que usamos la realidad práctica como la verdad colectiva. Desprenderse de esto y buscar un nuevo consenso en la observación es muy útil,

porque nos permite relajarnos, aprender y entender que se puede ir más allá de lo habitual sin caer en la falsedad. Se trata de negar que la solución adoptada hasta ahora es incommovible y duradera, expresión tan repetida como: “las cosas son así”.

...Tenemos que admitir que usamos la realidad práctica como la verdad colectiva...

En el sentido contrario, la observación débil y soportada por la norma, que nos define las cosas previamente, nos protege de la necesidad de seguir buscando. Esta actitud no es sino una respuesta biológica colectiva que, afortunadamente, nos reduce el estrés que produciría la duda o cuestionamiento permanente de todos nuestros principios.

Para que la innovación tome la energía que necesita para crecer, debemos pensar que la observación es uno de los dos afluentes de la creatividad. El otro es el aprendizaje, que está inserto en estos procesos de observación. Este aprendizaje no es de técnicas concretas o de procedimientos operativos, sino de nuevos puntos de vista, conceptos o de nuevas relaciones entre estos. Esta conjunción de reflexión, mediante la observación y el aprendizaje constituye el punto de arranque de la innovación. La observación busca encontrar problemas en el entorno en el que operamos para, viendo distinto de lo habitual –aquí está la diferencia–, dar un paso hacia nuevas soluciones, donde aplicamos el conocimiento pasado y así aprendemos sobre otras formas de ser posible.

La observación y su pareja, el aprendizaje, pueden aplicarse en muchos espacios o escenarios posibles. Entre otros, está lo que hacemos, cómo somos, lo que hacen otros, cómo son otros, lo que hacen o desean los clientes, lo que no hace nadie, cómo funcionan las cosas, cómo se comportan los sistemas vivos y muchos más campos de observación. Preparar una adecuada estrategia de observación, determina las direcciones y soluciones sobre las que vamos a innovar y aprender. Por eso, esta etapa de la observación es tan importante, ya que como primera, condiciona todo lo que viene detrás.

Cada uno, queramos o no, estamos posicionados en un espacio de observación que podrá ser más o menos activo, más o menos intencionado. Tenemos delante muchos objetivos y situaciones sobre los que desplegar la observación, y en cada uno de ellos podemos optar por actitudes y estrategias de observación muy dispares. Por ejemplo, no es lo mismo observar lo que uno mismo hace con intención de mejorarlo, que observar al cliente con la finalidad de innovar en el servicio que le proporcionamos. Una iniciativa lleva a la mejora interna y la otra a la creación de valor para un cliente o un grupo de estos. Son distintos territorios de innovación, todos ellos posibles. Su elección depende del objetivo que esperamos alcanzar.

Podemos concluir diciendo que, para que la innovación y la generación de ideas como fase primaria progresen, deberemos admitir esquemas mentales y acciones posteriores tales como:

- Que la observación es el principio y origen de la detección de problemas u oportunidades.

- Que la verdad, lo inamovible de nuestras reglas, debe romperse en beneficio de una diversidad de puntos de vista sobre una misma cosa o situación.
- Que, a través de la observación y la localización de fenómenos no conocidos, aprendemos nuevos comportamientos y relaciones entre las cosas y los seres vivos.
- Que el estudio previo del espacio de observación, las características del observador, de la intención u objetivos y el plan de búsqueda determinan en gran medida los resultados de lo que podemos encontrar y aprender.

Estas formas de pensar, que son también formas de desaprender, constituyen algunos puntos de vista novedosos que debemos hacer convivir con otros puntos de vista más convencionales. Los resultados de esta actitud son observaciones y aprendizajes, de ellas derivados, y siendo observaciones, al fin y al cabo no son tampoco la verdad. De la colisión creativa de lo nuevo observado –percibido como distinto– con lo existente o percibido como actual, se produce un deseo de integridad, de perfeccionamiento o progreso, que aporta una parte de la energía que mueve a la creatividad y a la motivación para el cambio.

...De la colisión creativa de lo nuevo observado –percibido como distinto– con lo existente o percibido como actual, se produce un deseo de integridad, de perfeccionamiento o progreso...

El segundo aspecto, tras la apertura mental para la observación, y que está directamente vinculado con la innovación, es la capacidad de aprender. Esta comienza a manifestarse en el modo de observar. La adaptación mental para lograr nuevos conocimientos se convierte en un requisito para la innovación. Para aprender con intensidad y en situaciones de normalidad emocional es necesario estar dispuesto a ello. Esta actitud se compone de una propensión a aceptar lo que no se conoce y de una sistemática de exposición a diferentes situaciones o tipos de adquisición de conocimiento. Pero no todos los tipos de conocimientos se adquieren de la misma forma y, por tanto, los espacios o modos de captarlos deben ser específicos a la hora de configurar o catalizar los procesos de innovación.

Podemos identificar tres tipos de niveles de conocimiento que requieren diferentes escenarios de aprendizaje, presentan diferentes impactos en la generación posterior de la innovación y suponen diferentes grados de dificultad para la adquisición de los mismos.

1. Métodos operativos.
2. Esquemas de análisis o de razonamiento.
3. Visión sistémica y relacional.

En primer lugar, están los conocimientos que nos permiten aprender métodos operativos, que finalmente nos crean hábitos –cuasi reflejos– para actuar. Son los co-

nocimientos y recursos que empleamos al adoptar modos de hacer conseguidos por imitación y repetición. Los recursos de la memoria y las habilidades motrices sirven para adquirir este tipo de conocimientos. Como podemos imaginar, este tipo de conocimiento no está muy alineado con la capacidad de innovar. Más bien al contrario, pues puede suponer un obstáculo ya que nos ancla en mecanismos automáticos que hay que eliminar o crear de nuevo. Supone un serio obstáculo a la innovación si los hábitos adquiridos son antiguos y han de ser eliminados.

El segundo nivel de conocimiento es el que nos permite evaluar, analizar y comparar percepciones e informaciones con modelos existentes. Es la mentalidad analítica la que se despliega en este tipo de aprendizaje, que es el que usamos más frecuentemente cuando valoramos una realidad. Lo hacemos cuando elevamos a verdad un sistema de referencia, y siempre este tipo de conocimiento está acompañado de una determinada forma de medir o comparar. Son ejemplos clásicos los relativos a cualquier modelo de referencia en calidad, en riesgos, contabilidad y análisis mecánico de estructuras.

Estos conocimientos modelizadores se construyen por acumulación de principios cada vez más complejos sobre otros más simples, en una arquitectura de abstracción colectiva aplicada a los hechos. Es lo que llamamos conocimiento en sistemas o procesos, y que son descritos con un lenguaje y principios comunes. La adquisición de estos conocimientos se hace de manera colectiva en los cursos temáticos o especializados, sobre un conjunto de elementos que forman una disciplina académica. Este aprendizaje es muy útil en una fase avanzada del proceso de innovación, donde se trata de seleccionar, evaluar y resolver problemas técnicos o económicos, sobre un algo nuevo. Sirve para el pensamiento convergente o selector de opciones. Son los conocimientos que nos dotan de una capacidad analítica y son también el soporte de la validación o viabilidad de ideas en algunas fases de la innovación.

Este valioso conocimiento, en el proceso de evaluación o diseño de las soluciones, es muy peligroso si se usa con antelación en las etapas de desarrollo detallado de las ideas. Si se aplica –en este primer momento–, se tiende por lo general a eliminar la idea, por una aplicación prematura de conocimientos y experiencias que expulsan la idea incipiente, por no cumplir obviamente los requisitos o reglas anteriores. Este conocimiento analítico no debe ser aplicado nunca al comienzo del proceso de producción de ideas.

...Este conocimiento analítico no debe ser aplicado nunca al comienzo del proceso de producción de ideas...

El tercer tipo de conocimiento, el más diferente, es el que adquirimos cuando somos capaces de adoptar otras formas de pensar distintas a las que nos son habituales. Es el tipo de conocimiento que nos permite discernir entre observaciones distintas, que nos ordena una visión nueva de los principios inmutables y que nos da la capacidad de construir alternativas. Es el conocimiento que llamamos exploratorio que más se parece a la sabiduría originadora de ideas y menos al despliegue de hábitos operativos y repetitivos. Es un conocimiento más oculto, menos explícito y casi

siempre propiedad del inconsciente. Es un conocimiento combinatorio que busca lo que no existía, y es sobre todo proponentor, preguntador y explorador. Su acción consiste muchas veces en preguntar: ¿Y por qué no?

Este tipo de conocimiento es el que menos se valora en la empresa, porque se dice lamentablemente que no es práctico. Sin embargo, es el más valioso para iniciar la innovación por el buen camino. Aunque lo teórico está muy desprestigiado, la innovación y el proceso de resolución de problemas lo requieren. Muchas veces confundimos los términos utópico, inexistente y teórico.

...Aunque lo teórico está muy desprestigiado, la innovación y el proceso de resolución de problemas lo requieren...

Lo que hoy sabemos de la innovación nos lleva a plantear la importancia del aprender teórico y del poder asimilar diversas teorías no excluyentes para ser creativo. Estamos hablando de la visión sistémica que nos permite explorar situaciones para imaginar otras. Esto ocurre al establecer otras relaciones entre elementos existentes o creando otros nuevos. Estas nuevas relaciones entre componentes de la nueva situación pueden basarse en otros fundamentos hoy no aplicados.

Una situación puede ser real o utópica según describa un contexto existente o no existente. Y una teoría es solo una lógica explicativa que sostiene realidades existentes o utópicas. Teorías, utopías y realidades conviven en el proceso mental de innovar. La teoría es un buen ingrediente para innovar, pues nos valida intuiciones y nos permite avanzar mentalmente por caminos más seguros. Cuanto más abundantes sean estas teorías y se puedan hibridar entre sí enlazándolas, estaremos más cerca de llegar a ideas que sean excelentes. En el campo de la innovación, cantidad de ideas significa calidad. No es fácil, pero la innovación nos pide primero que seamos capaces de alterar el observador que somos, para poder ser más de un observador –formas de pensar–, y después que contemplemos más de una teoría para combinar y crear nuevo, es decir, ejercer la apertura mental, de manera intensa en todo momento.

...En el campo de la innovación, cantidad de ideas significa calidad...

Como vemos, cada conocimiento tiene una forma de ser aplicado para aumentar la capacidad de innovar. Por lo general, el tercer tipo de habilidades y de aprendizaje –la apertura– es el que más necesitamos activar para engrasar los mecanismos mentales para la innovación. Estas últimas capacidades, las de ver simultáneamente diferentes ópticas sobre un asunto, son muy escasas. Suele ser muy extraño, e incluso mal visto, que una misma persona adopte puntos de vista distintos ante una situación. Nos seduce la solidez de un único argumento y esto es una limitación a la visión sistémica.

...Nos seduce la solidez de un único argumento y esto es una limitación a la visión sistémica...

Una forma práctica para conseguir mejores resultados, sabiendo que esta capacidad es poco existente en las personas, es la práctica sistemática de abrir la situación o el problema inicial a un colectivo muy dispar de observadores. Cada uno de ellos producirá una visión diferenciada de lo observado y de su sentido, y la asimilación o adopción generosa de estos nuevos puntos de vista por los demás se convierte en crucial para innovar. Debemos ser, por lo tanto, muy innovadores en el abordaje de esta primera etapa de generación de ideas y en la apertura a nuevas visiones y explicaciones de las cosas.

¿Pero qué relación tiene esto con las etapas de la vida, con la creatividad que vinculamos a los más jóvenes y con la rigidez de pensamiento que supone la experiencia? En esto hay tópicos que es necesario despejar. Conforme avanzamos en la edad adulta se hace más difícil el aprendizaje operativo, adquirir hábitos o cambiarlos. Estos son fruto de la práctica repetitiva ya instalada en los hábitos mecánicos, físicos y mentales de resolución de problemas. La capacidad de aprender nuevos mecanismos de evaluación, comparación o detección de errores está limitada por los esquemas mentales y juicios previos que nos permiten operar con rapidez y seguridad. Estamos hablando de las capacidades de análisis.

Pero la innovación requiere, sobre todo, de un aprendizaje de las capacidades del tercer grupo, es decir, hay que fomentar la capacidad de las personas para interpretar las percepciones que reciben desde distintos puntos de vista. Y esta variedad de percepción puede darse mejor en personas con experiencia, pues han estado expuestas a situaciones con muchos matices. La riqueza experiencial es muy valiosa en la creación de combinaciones, pero hay que saber compartir y adoptar posiciones de alta cooperación, eliminando la verdad única como estilo de pensamiento.

Decimos que hay que desaprender, pero sería más correcto decir que hay que aprender a comprender los distintos puntos de vista, los de unos y los de otros, los del pasado y sus raíces, los del presente y sus causas, los potenciales de futuro y las tendencias. Aprender para la innovación es, sin duda, un ejercicio difícil, porque no se trata tanto de acumular nuevos conocimientos sino de aprender a observar desde puntos de vista diferentes, sin olvidar lo que nos hizo eficaces y su porqué, y abriendo la mente a diferentes y nuevas visiones de lo observado, y siendo capaces de aceptar como buenos los distintos “cómos” del quehacer cotidiano.

...Decimos que hay que desaprender, pero sería más correcto decir que hay que aprender a comprender los distintos puntos de vista...

## LA CAPACIDAD DE OBSERVAR PARA INNOVAR

*“Lo decisivo de la ilusión es la anticipación,  
bien porque algo se acerque hasta mí o yo salga a su encuentro”*

(JULIÁN MARÍAS)

Como decíamos en el punto anterior, el primer paso de la innovación es la observación de problemas que puedan ser resueltos de forma ventajosa respecto a lo que es habitual en lo cotidiano. La primera cuestión a resolver es la que se refiere a definir el objeto de la observación. Observamos para encontrar lo que llamamos problemas o a veces oportunidades; algo que, de ser cambiado o creado, presentaría ventajas respecto a lo vigente. Para una empresa, la observación debe ir dirigida hacia los problemas de todos los agentes internos o externos de la empresa. Cada miembro de esta debe orientar su mirada para observar y comprender los problemas que resuelve la empresa.

Los clientes, para los que construimos servicios y productos de valor, constituyen el foco de observación. En ocasiones, la mirada se focaliza en los problemas internos, pero este no es el buen camino. Son los problemas externos los que nos guían a la innovación, y en el diseño de su solución novedosa encontraremos otros problemas internos que habrá que resolver. En definitiva, ver cómo nos ven los clientes y sentirse como se sienten los clientes, son los primeros pasos para iniciar una correcta observación.

Esto no es fácil de hacer desde posiciones directivas a veces muy distantes de los espacios cotidianos de relación de la empresa con sus clientes. Para hacerlo con naturalidad y convertir la observación en un hábito, se precisa preparar nuevos escenarios de trabajo insertos en la vida cotidiana de la relación de la empresa con sus clientes. Los procesos de observación deben ser continuos e insertos en las tareas y procesos cotidianos de cualquier gestor y, en mayor grado, si este dirige equipos humanos en relación directa con clientes.

La acción de observar no debe ser algo improvisado, sino que debe ser diseñada, planificada y preparada de antemano, realizando un importante trabajo de preparación previa de la observación. Consiste en definir qué y cómo lo buscamos, aunque no debemos menospreciar otros hallazgos a lo largo del proceso de observación. Por ejemplo, una observación puede consistir en la revisión detallada de los diálogos de servicio y venta a través de un *call-center*, con objeto de discriminar diferentes comportamientos de clientes y adoptar posteriormente criterios y estilos diferentes de conversación.

...La acción de observar no debe ser algo improvisado, sino que debe ser diseñada, planificada y preparada de antemano...

Son muchos los espacios de observación para la innovación, en los que podemos actuar en la gestión cotidiana de la innovación en la empresa. Un ámbito de aplicación y en el que se han desarrollado técnicas específicas, es el relativo a la

cualificación de procesos de venta. En estos se documentan de manera sistemática las posiciones y tendencias de los distintos miembros del conjunto decisor en una operación comercial. Esta sistemática deberá extenderse a futuro a otros campos de la operativa empresarial. Para simbolizar y extender la idea de la importancia de la observación intencionada, podemos hacer referencia a cuatro instrumentos ópticos que nos ayudan a entender y saber más acerca de lo que queremos observar.

Estos cuatro instrumentos (véase Figura 14.1) simbolizan los cuatro campos de observación, y todos son imprescindibles en una organización con alta capacidad de detección de oportunidades de innovación. Se refieren a la combinación sistemática de espacios internos y externos, junto con la apreciación de la cercanía o la lejanía en el tiempo acerca de lo observado.



**Figura 14.1.** Sistemas ópticos de observación

En la empresa son necesarios todos estos instrumentos y la sabiduría consiste en emplear adecuadamente cada uno de ellos para el tipo de observación que se precisa y en el ámbito adecuado. El significado de cada uno de ellos es:

- *Telescopio* (fuera y lejos): este instrumento sirve para proyectar el futuro y observar espacios emergentes en los que ha de desenvolverse la empresa. Esta observación se corresponde con un plan a futuro, un plan estratégico o una decisión que afecta a un posible desarrollo de la empresa. Esta forma de ver debe prescindir del detalle paralizante y de la visión a corto plazo, tanto interna como externa.
- *Prismáticos* (fuera y cerca): este instrumento sirve para guiarnos dentro del espacio donde estamos, donde están nuestros clientes y nuestra competencia y nos permite innovar dentro de unas grandes rutas ya trazadas. Nos dan vi-



sibilidad para la operación táctica y nos debe permitir reaccionar con rapidez ante cambios externos y, en su caso, hacernos pasar a la observación telescópica para decisiones con impacto futuro.

- *Microscopio* (cerca y dentro): el instrumento que representa el análisis, la visión fragmentada de los componentes de cualquier cosa, es el microscopio. También en la innovación, este instrumento sirve para concretar el análisis de lo que hay que cambiar y es el que nos dimensiona la operación de cambio. No podemos innovar sin microscopio, pero este instrumento no es el único ni el primero en emplear para avanzar en la buena observación. Ha de estar supeditado a los anteriores.
- *Caleidoscopio* (lejos y dentro): este instrumento, mitad juego mitad descubrimiento, es muy importante en la visión futura de la organización. Por lo general, no hay cambio en ninguna organización sin un cambio de forma, es decir, sin reforma de los modos de gestión y relación internos. El caleidoscopio representa una nueva organización, en la que los mismos recursos son interconectados de otra forma, dando pie a comportamientos diferenciados del pasado.

Cualquiera de estos instrumentos (véase Tabla 14.1) nos permite aumentar y mejorar la visión acerca de las cosas y fomentar la interpretación novedosa de los problemas habituales.

**Tabla 14.1.** Los instrumentos de observación en la empresa.

	Instrumento	Espacio de observación empresarial
Lejos y fuera	Telescopio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico</li> <li>• Misión, visión</li> <li>• Prospectiva</li> </ul>
Cerca y fuera	Prismáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación operativa</li> <li>• Gestión innovación</li> <li>• Vigilancia tecnológica</li> </ul>
Cerca y dentro	Microscopio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización operativa</li> <li>• Calidad producto/proceso</li> <li>• Seis sigma</li> </ul>
Lejos y dentro	Caleidoscopio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación personas</li> <li>• Equipos alto rendimiento</li> <li>• Autogestión/excelencia</li> </ul>

Cada instrumento tiene su aplicación en la mejora de la capacidad de observar. Prescindir de cualquiera de ellos nos reduce visibilidad y con ello capacidad de respuesta en un momento en el que la innovación debe ser tratada de una manera más frecuente y sistemática. Empecemos por este punto, analizando nuestra capacidad de observar o de ver lo que habitualmente no vemos o queremos ver. Tras este primer paso vendrán otros en este esfuerzo continuo de implantar la sistemática de la innovación.

## AUMENTANDO LA CAPACIDAD DE CREAR LO NUEVO

*“En la vida hay algo peor que el fracaso:  
el no haber intentado nada”*  
(FRANKLIN D. ROOSEVELT)

La ideación de cosas nuevas requiere, en primer lugar, romper con las reglas imperantes y establecer nuevas relaciones entre los elementos de una realidad concreta. Se trata de alterar lo obvio buscando un nuevo equilibrio entre las partes, en el que se obtienen ventajas hasta ahora no encontradas. Por eso, y casi siempre, el proceso de idear comprende la expresión “Y si no fuera así, ¿qué pasaría?”.

Pongamos un ejemplo describiendo un proceso de observación en el ámbito de la formación escolar donde pretendemos buscar ideas nuevas. La observación nos llevaría a encontrar que en la formación existe un déficit generalizado en la participación de los alumnos en las materias que imparten los profesores, que puede expresarse en la cantidad y calidad de las preguntas que se hacen en clase. Por lo general, la duración de las clases es fija y las pocas preguntas que se producen se distribuyen generalmente a lo largo de la exposición o se reservan para el final según los criterios del profesor. Quienes preguntan y quienes no preguntan participan del mismo tiempo y de idénticos contenidos que expone el profesor de la clase.

Esta cuestión, conocida por todos, es un problema no bien resuelto. Decimos que, lamentablemente, los alumnos no preguntan, lo que significa un bajo interés por aprender. Su solución pasará por incorporar nuevos conocimientos que intervengan y posibiliten proponer cosas nuevas, es decir, rediseñar el proceso. Nos referimos a saber algo más sobre la motivación para preguntar. ¿Por qué no se pregunta si hay la oportunidad de hacerlo? De la observación concluimos que no hacemos nada por incentivar a quien pregunta o más bien, al contrario, lo exponemos al juicio del resto. Estos, la mayoría, tienen otro comportamiento que es el de no preguntar. Estos últimos, que no se esfuerzan tanto como los que preguntan, actúan como jueces de los primeros, de forma pasiva, espectadores de un proceso ajeno de quien se arriesga a preguntar, a la vez que obtienen lo mismo que el que pregunta, la respuesta íntegra del profesor.

Si invertimos el esquema de no hacer sentirse mejor a los que no preguntan respecto a los que preguntan, podemos idear lo siguiente. Y de aquí arranca el proceso pensante. Si la clase dura 90 minutos, se reservan los 20 últimos, por ejemplo, para los que tienen preguntas. En este tiempo se van a resolver las dudas y temas más valiosos para lograr un buen resultado en el examen, haciendo que los que no tienen preguntas salgan de clase, pues para ellos, lógicamente, ha concluido el contenido. Este mecanismo incentiva a preguntar de manera inteligente, pues excluye de clase a los que no preguntan, ya que manifiestan que no lo necesitan. Deja en evidencia a los que preguntan, por compromiso de quedar bien ante el profesor, y aporta un mayor espacio de formación de más nivel a los que preguntan con cierta profundidad, consideración que toma el profesor para puntuar a los alumnos.

Cuando el diseño se abre o rompe el modelo de siempre, como en este caso, surgen más oportunidades posteriores de diseño, porque el primero que surge es siempre incompleto e imperfecto. Siguiendo con el ejemplo de ampliación del diseño, el profesor podría liberar del examen a los alumnos con buenas notas en las preguntas que aseguren una buena participación (continuidad) y confirmación de conocimientos (nivel) a través de la calidad de las mismas.

Estamos abordando una innovación de concepto. De un sistema de formación y evaluación basado en respuestas, nos desplazamos a otro fundamentado en preguntas.

Esta y otras formas de alterar las relaciones entre recursos, tiempos dedicados, compromisos y valor aportado, son el espacio de la creación de lo nuevo, sobre todo, en la innovación en los servicios. La innovación de productos tiene otros esquemas para desplegar la creatividad, vinculados más directamente a la funcionalidad operativa y a las tecnologías de las cosas.

Como podemos observar, de entre los dos caminos para abordar la localización de soluciones creativas hemos elegido, en este caso, el de viajar desde los problemas a la búsqueda de soluciones. Lo hemos hecho siguiendo este método:

- Observar el problema.
- Identificar las reglas que lo condicionan.
- Suponer que una regla no existe o se invierte.
- Pensar qué pasaría: ¿Y si...?.
- Hacer posible que dicha regla se supere de forma creativa.
- Repensar la nueva situación.
- Reordenar y equilibrar las nuevas relaciones.
- Volver a repetir el ciclo con cada nuevo problema.

En el ejemplo citado de la sesión educativa hemos seguido este camino, haciendo una nueva hipótesis y creando una pregunta que rompe los esquemas previos. ¿Por qué los que preguntan y no preguntan reciben la misma información y están el mismo tiempo en clase? Las reglas que se pueden alterar sobre cualquier realidad vigente son muchas: quién hace qué, quién paga a quién, en qué orden se hacen las cosas, quién tiene los recursos, quién tiene la información, quién inicia el servicio, quién lo diseña, quién lo comprueba y muchas otras.

...¿Por qué los que preguntan y no preguntan reciben la misma información y están el mismo tiempo en clase?...

El segundo recorrido posible en la acción de crear lo nuevo es ir de las soluciones a los problemas. Se trata de encontrar aplicaciones a algo que funciona en un sector o en un área de actividad, para proyectarlo en otro. Hoy en día disponemos de muchos casos de referencia donde la informática, que se extiende de sector a sector, provee soluciones exitosas para llevarlas a otro problema. Son, por ejemplo, las tarjetas

RFID que sirvieron para optimizar las operaciones de logística en el ejército, las que ahora se aplican en la localización automática de pruebas médicas.

Para recorrer con éxito este segundo camino es necesario conocer la esencia de las soluciones ya en funcionamiento que resuelven con éxito problemas, y a su vez conocer situaciones no bien resueltas en otros espacios que pudieran aprovecharse de dichas soluciones. Esta transversalidad en el aprovechamiento de soluciones entre distintos sectores es muy productiva y sirve en gran medida para la diversificación de empresas innovadoras. Esta posibilidad se fundamenta en que cada sector empresarial ha resuelto algún problema con antelación en otros sectores, y que estos problemas se van presentando y solucionando en cada sector con una secuencia muy distinta. Por ejemplo, la banca ha resuelto, con antelación a las compañías aéreas, el tratamiento personalizado de los clientes. Por lógica, muchas soluciones del sector financiero están migrando hacia otros servicios, como es el caso de las compañías aéreas o de los seguros.

Los mecanismos para fomentar la creatividad se aprenden. Y por ello podemos mejorar la productividad de las ideas al aplicar una sistemática y una lógica que ordena las distintas posibilidades de producir mejores ideas. Disponer de estos métodos y saber aplicarlos son los dos primeros pasos para llegar a soluciones innovadoras. La idea no garantiza la innovación, pero esta no existe si no hay ideas. De todas formas, no olvidemos que la innovación no termina si no hay aceptación de los cambios, a veces de un simple funcionamiento y a veces de ciertas prácticas consideradas como inamovibles.

...La idea no garantiza la innovación, pero esta no existe si no hay ideas...

Las dos direcciones citadas en el proceso creativo son complementarias y no excluyentes. Desde el problema a la solución, quitando obstáculos y alterando las reglas de equilibrio sostenidas en el tiempo, y desde la solución al problema, buscando similitudes. Ambas estrategias merecen el aprendizaje de algunas técnicas específicas que las sustentan, para aumentar la capacidad de crear, que es una pequeña parte, pero muy importante del camino hacia la innovación.

## AUMENTANDO LA CAPACIDAD DE CONSTRUIR

*“Cuanto más se conjugan voces diversas y contrarias,  
más maravilloso suena el concierto”*

(ANGELUS SILESIVS)

Esta tercera capacidad que nos habilita como innovadores es la de construir y dar asistencia a lo nuevo por primera vez. A veces no se considera suficientemente la dificultad de este paso, que es siempre más complejo que el anterior, que se ocupaba de la generación de las ideas.

El punto crítico del proceso de innovación es este: la capacidad de construir por primera vez. Lo es porque es aquí donde realmente se comprometen mayoritariamente los recursos sin que exista todavía ninguna garantía de éxito. Y la evaluación de los recursos necesarios es muy arriesgada. El proyecto de innovación, que acomete por primera vez la resolución de un problema, requiere de una gestión específica en cada caso y está lleno de incertidumbres.

...El punto crítico del proceso de innovación es este: la capacidad de construir por primera vez...

Los componentes habituales que perfilan la existencia de un proyecto, como son los objetivos, el método y los recursos, están en estos casos débilmente afianzados y pueden ser sometidos a cambios que provocan tensiones que hagan inviable el proyecto en los términos en los que inicialmente se definieron. El proyecto inicial, que es la primera expresión de un cambio hacia una innovación, es muy débil y puede sucumbir por múltiples razones:

- Retorno a su falta de justificación. ¿Qué pasa si no se hace?
- Dificultad de conectar las inversiones con los beneficios.
- Cambio de prioridades en la asignación de recursos.
- Equipos gestores o técnicos de bajo nivel o no competentes en el tema.
- Suspensión del proyecto ante riesgos sin cuantificar.
- Escasa aceptación del área afectada por el cambio.
- Cambios de interlocutores y demoras frecuentes.
- Pérdida de oportunidad por acciones o inacciones internas o externas que cambian el contexto.

Además, cada proyecto constituye, en sí mismo, una iniciativa de innovación que debe convivir con otras iniciativas, formando una cartera de proyectos de innovación. El conjunto de los resultados de todos los que concluyen con éxito, constituye el embrión del cambio, que debe primero asentarse y posteriormente extenderse a otras áreas de la organización.

Cada proyecto debe generar varios efectos en la organización para cumplir su misión de proyecto innovador. Estos son:

- *Efecto demostración.* El proyecto ha de proporcionar evidencias de las mejoras a las que puede dar lugar. Nunca el primer proyecto justifica su inversión con los resultados de su primera implantación. Será inicialmente deficitario, pero creará las condiciones técnicas, económicas y organizativas para que en la siguiente fase se obtengan los retornos esperados o se superen.
- *Efecto aprendizaje.* El proyecto y la ejecución del mismo es un espacio de aprendizaje de mucha importancia. Los conocimientos aplicados y generados en el proyecto deben ser aprovechados por la organización para cualificar a personas que han de asumir las nuevas situaciones. Los proyectos de innovación deben estar sobredimensionados de recursos si se cree que son estratégicos. En caso contrario se cumple la profecía del fracaso porque no se cree suficiente como para apostar con recursos adicionales. El aprendizaje que ofrece un proyecto de innovación ocurre no solo a nivel técnico, sino sobre todo a nivel cultural, porque en el mismo se pueden observar y anticipar las dificultades inherentes al cambio, que la innovación va a producir en su siguiente fase, la de su extensión repetitiva.

## AMENTANDO LA CAPACIDAD DE REPETIR

*“No se ha de correr tras la ocasión,  
sino aguardarla apercebido y cogerla”*

(JOAQUÍN SETANTI)

Esta capacidad de cambio, o de extensión de lo nuevo, está siempre conectada, por una parte, con la percepción de las ventajas y, por otra, con la inseguridad que las personas anticipan acerca de la situación final a la que conduce el cambio. Estamos en este momento intentado reproducir un cambio de hábitos de trabajo en un conjunto de personas que no han participado en la construcción de lo nuevo por primera vez. Son usuarios del cambio y se pone en juego un nuevo equilibrio personal de intereses. Entran en juego la resistencia al cambio y las promesas, más o menos manifiestas, de los beneficios futuros.

Una buena preparación de las personas para este estado habitual de cambios sucesivos es quizás la práctica más importante para mantener un ritmo suficiente de innovaciones que permitan hacer competitiva una empresa. Y para que este estado de ánimo favorezca la aceptación parcial y continua de cambios, se han de dar, con un grado alto de aplicación, algunas características organizativas, tales como:

- *Adecuado nivel de participación.* Esta se refiere a la presencia activa de personas usuarias en los procesos de diseño de las soluciones, en el análisis del impacto que pueden producir y en el despliegue de las tareas. El nivel de participación se mantiene activo siempre que se disponga de información veraz y no existan riesgos personales de ser perjudicado en el cambio. Estas situaciones de participación pueden deteriorarse cuando se producen tratos de favor o atribuciones especiales a ciertos grupos, lo que acentúa la conflictividad colectiva que se manifestará en la no aceptación emocional del cambio.
- *Liderazgo basado en personas.* Un cambio colectivo, después de un primer proyecto piloto, adopta la forma de un nuevo proyecto muy distinto al de creación del primer prototipo. Ya no hay una dificultad técnica, sino que hay que provocar una transformación colectiva de las formas de hacer. El problema cambia de naturaleza y ahora es más psicológico que tecnológico. No tiene nada que ver con lo anterior. Ahora hay que lograr una visión comprendida y compartida de los afectados para que acepten cambiar. Solo un líder en quien se confía es capaz de proponer una iniciativa de esta índole y generar espacios de confianza personal donde los riesgos personales pueden ser asumidos. No suele dar buenos resultados que el liderazgo de estos cambios se sitúe en los gestores que representan los altos intereses de la institución y que están alejados de las transformaciones operativas que el cambio ha de provocar. Cuanto mayor es la intensidad y la frecuencia del cambio, se requieren mayores dosis de liderazgo basado en personas.

- *Capacitación continua y compartida.* Todo cambio, si es efectivo para la competitividad de la empresa, requiere elevar las competencias profesionales de los afectados. En este punto, la necesidad de innovar en los años venideros va a revalorizar la recapacitación profesional como algo imprescindible. La preparación al cambio debe anticipar la mejora de las competencias de las personas, de forma que el cambio no se asocie a la dificultad añadida de no disponer de las habilidades adecuadas. La capacitación se tratará de forma mucho más colectiva en cuanto a la necesidad y responsabilidad de proponerla, y será individualizada en cuanto a los métodos para adquirirla.
- *Sentido de pertenencia.* La vinculación a un proyecto empresarial por parte de un número importante, tal vez mayoritario, de miembros de la empresa asegura disponer de una capacidad continua para el cambio. Si este espíritu de pertenencia al ideario o visión es bajo, el cambio puede tornarse un muro insalvable. Cuando esta variable está en niveles bajos de adhesión, puede que los proyectos de innovación cumplan sus expectativas en su fase piloto, pero que posteriormente no lleguen a calar en el resto de la organización y, por tanto, fracasen.

Todas estas características hacen posible disponer de un estado mental más capaz de admitir lo nuevo. No obstante, además de todo esto no deben olvidarse los recursos a emplear en esta etapa. Si se trata de extender el uso de técnicas o habilidades nuevas en un gran grupo, los recursos pueden ser muy cuantiosos e incluso superar los acumulados de las etapas precedentes del proyecto de cambio. Aquí entra en juego el factor cuantitativo del número de implicados, sus necesidades de apoyo, los medios individuales..., y todo ello puede sobredimensionar los recursos inicialmente previstos.

Es importante pensar muy bien cómo hacer este proceso de extensión de lo nuevo, e incluso introducir mecanismos innovadores en este ejercicio, evitando gastos innecesarios. Solo cuando se logra un nivel de aplicación sistemática se inician los procesos de recuperación de lo invertido. Es aquí donde se recuperan las inversiones y donde, definitivamente, se asienta la innovación, haciendo habitual lo nuevo. Es la etapa de cosechar y obtener valor de lo invertido en etapas anteriores.



## AUMENTANDO LA CAPACIDAD DE EXTERIORIZAR

*“Para saber hablar, hace falta saber escuchar”*

(PLUTARCO)

En nuestros días es muy frecuente escuchar la referencia a la palabra innovación en cualquier campaña publicitaria en los medios de comunicación. La innovación se ha hecho casi omnipresente, como el atributo universal que pretende adornar cualquier propuesta nueva o vieja que se hace al mercado. Pero no todas las iniciativas, aunque se presenten como innovadoras, tienen el mismo impacto, ni son aceptadas por igual. Para muchas organizaciones, la capacidad de comunicar con credibilidad la innovación en el mercado es crítica, porque aun sabiendo trabajar bien con las ideas y las soluciones, no saben comunicar al mercado que una nueva forma de resolver algo está ya disponible. En este caso, hay que comunicar las ventajas, pero estas no consiguen la confianza de quien tiene que aceptar algo nuevo.

La confianza requiere la existencia de una cadena de compromisos cumplidos. Como sabemos, las organizaciones crean muy lentamente su imagen de marca en el mercado y los usuarios la van adoptando con el uso exitoso y diferenciado de sus productos y servicios. Esta percepción crece de una forma sostenida si se vincula a los éxitos de lo nuevo. En definitiva, este atributo de innovación requiere de una continuidad exitosa de novedades puestas a disposición de muchos clientes.

...La confianza requiere la existencia de una cadena de compromisos cumplidos...

Las innovaciones de éxito despliegan muy bien esta capacidad, en un cuidado equilibrio entre el mensaje, la utilidad, la novedad, la velocidad y la estrategia de difusión. A todo el mundo le gusta formar parte de algo que funciona y contar sus ventajas, las que ha obtenido. Este es el canal de comunicación más fructífero de la innovación. Desarrollar internamente esta capacidad o aprovechar la que ya exista en otras organizaciones, son dos alternativas que requieren de una decisión muy importante.

Sabemos que en innovación la velocidad de acceso a un determinado mercado es determinante del éxito, y que la imagen de innovación y cambio seguro no se improvisa de un día para otro. Armonizar estas dos facetas opuestas para lograr el éxito requiere pensar en muchas ocasiones en fórmulas de cooperación entre empresas, compartiendo las capacidades de los cinco requisitos que hemos citado al principio de este capítulo.

Existen dos aproximaciones en la construcción de esta quinta capacidad, que llamamos exteriorización, para la innovación en su despliegue en el mercado. La primera es cuando existe un problema vigente o latente al que la innovación creada ataca directamente. En este caso, la velocidad ha de ser importante y la vinculación

de la MARCA de prestigio con la solución innovadora es primordial. Pero esta modalidad no es la más frecuente. Hoy estamos más cerca de un enfoque de creación de nuevas soluciones que tienen que crear su propia demanda, es decir, necesidades o problemas aún no explicitados por el mercado. Esta intervención preactiva en el mercado es mucho más arriesgada y sobre todo costosa, por lo que es acometida con preferencia por grandes organizaciones con gran capacidad previa de negociación y de prescripción en el mercado.

Sea uno u otro el enfoque adoptado, sin este paso, la innovación se malogra en su puesta de largo, que es su salida al mercado. En estas fases iniciales de adaptación del producto o servicio al mercado hay múltiples posibilidades; se puede hacer participar a muchos y distintos canales de venta y distribución, buscando una aplicación masiva, o por el contrario, se puede buscar la focalización en nichos muy concretos, desplegando más lentamente el cambio. Estrategias de desarrollo muy diferentes, que se dan entre grandes y pequeñas empresas innovadoras.

El aumento de esta capacidad de comunicar la innovación está vinculado con un mejor conocimiento del mercado, de las tendencias de los clientes y de los competidores. Este conocimiento del exterior cierra el círculo de la innovación, en su punto de partida, con la primera capacidad, que es la de observar precisamente a los mismos agentes externos con los que se empezó el proceso.

...El aumento de esta capacidad de comunicar la innovación está vinculado con un mejor conocimiento del mercado, de las tendencias de los clientes y de los competidores...

Este círculo de la innovación, que alimenta el proceso en todas sus fases, conecta continuamente este punto final con el origen, provocando una corriente constante de problemas, ideas, soluciones y aplicaciones finales, a través de la cual está aplicándose el conocimiento que la empresa captura del exterior. Esta capacidad de proyectar la innovación crece aún más cuando se hace desde la calidad del producto o servicio. Cuando es así, se crea la imagen de bondad y seguridad de lo nuevo, que se proyecta en el mercado con la imagen de una organización sostenible e innovadora.

Toda empresa desea ser un innovador de confianza en el mercado. Es una imagen de marca necesaria si quiere mantener un crecimiento continuo y competitivo a lo largo de los años. Pocos poseen esta capacidad en tal medida que pueden ser líderes en mercados que exigen simultáneamente precio, calidad e innovación sostenida en el tiempo. La gran mayoría innovan siguiendo y copiando a estos pocos líderes, y proyectan en el mercado una imagen insuficiente de su capacidad de innovar.



## LAS GRANDES RUTAS DE LA INNOVACIÓN

*“El 80% del éxito consiste en estar allí”*

(WOODY ALLEN)

En cualquier interpretación de la evolución histórica de los cambios sociales, podemos observar dos ingredientes que se combinan. Por una parte, están los cambios cíclicos, aquéllos que se desarrollan y contraponen a los anteriores que los preceden –son lo que llamamos modas–, y por otra, aquéllos otros –tendencias– que son grandes sendas que se mantienen en el tiempo y solo sucumben ante circunstancias extraordinariamente rompedoras. Cuando sucumben es porque otra tendencia elimina y sustituye la supremacía de algo que caracteriza una época. Algunas rutas centenarias, que nos las recuerda la historia, como “la ruta de la seda” o “el dorado”, han atraído la vida de millones de personas en la búsqueda de recursos valiosos. Otras veces, siguiendo a un imaginario, a veces utópico, como el “camino de Santiago”, fueron y son un cauce de la difusión de conocimientos y de modos de vida.

Con cierta similitud a esta idea de ruta o camino estable, en búsqueda de algo, podemos intentar reflexionar si existen ciertas rutas hacia la innovación. Esto nos sería de utilidad por proponernos otras formas de explorar posibilidades para innovar. Y en caso afirmativo de existir estas rutas, nos sería útil saber si son similares en pequeñas y grandes empresas, y si existen características comunes en empresas industriales o de servicios. Hoy en día no comprendemos todavía muy bien por qué unas empresas innovan mejor que otras, ni tampoco si el camino a emprender desde una posición concreta es peculiar o casi caótico, y si, por el contrario, obedece a ciertos esquemas comunes.

Para responder a este tema, merece la pena volver a observar innovaciones reales y buscar los criterios o principios dominantes de los cambios que han tenido éxito en cada una de ellas. Las iniciativas que las empresas emplean para dar respuesta a sus necesidades de responder activamente al mercado y a su entorno se pueden agrupar en lo que llamaremos rutas de la innovación. Estas pueden combinarse entre sí para dar lugar a formulaciones mixtas, en las que la innovación se manifiesta con un mayor o menor grado de radicalidad o proximidad, a lo que esencialmente significa cada ruta.

Las diez rutas que se proponen, obtenidas de ejemplos reales, están siempre conectadas con una nueva forma de entender y resolver la relación y propuesta de valor con la que una empresa opera en su mercado. Todas ellas superan el concepto de innovación de producto y están más próximas a lo que entendemos por innovación en concepto o nuevos modelos de negocio. Estas rutas representan una mezcla inteligente de actitudes hacia el cliente y de capacidades internas que originan una novedad en su sector, pero con el suficiente grado de ruptura como para generar ese valor diferencial, que es el que hace vivir largo tiempo a una empresa. Las diez rutas sobre las que se camina por la innovación son:

### *Ejemplos*

Ruta 01	La coproducción con el cliente	Banca
Ruta 02	La sincronización de operaciones	Dell
Ruta 03	Más allá del cliente	Red Bull
Ruta 04	Digitalización intensiva	Iberia
Ruta 05	Romper reglas	Team Academy
Ruta 06	Trabajar en red de conocimiento	Unix
Ruta 07	Entusiasmar personas	Circo del Sol
Ruta 08	Eliminar lo que sobra - Minimalismo	Formule 1 - Hotel
Ruta 09	Perseverar en la intención	Google
Ruta 10	Velocidad de decisión y proceso	Zara

Estas diez rutas permiten identificar las “pautas esenciales” que una determinada organización puede imitar y aplicar, para fomentar su capacidad de innovar. El proceso que se sigue es el de observación y estudio posterior de los procesos más importantes de la empresa, para hacer un paralelismo entre nuestra realidad y la de los grandes casos de innovación. Estas diez rutas definen modelos específicos en la cultura y en la organización de la empresa, consecuencia de la respuesta innovadora.

La aplicación de estas pautas o criterios, que hemos llamado esenciales y que cualifican el modelo de negocio, representan los pilares sobre los que se fundamenta la cultura y la forma en la que se diseña la organización y sus procesos. Estos rasgos definitorios, llevados a su máxima expresión, construyen lo que en el Modelo Capital Innovación (MCI) llamamos atributos de diferenciación; los rasgos estratégicos que configuran una forma de pensar y ser, y que marcan la diferencia con otras organizaciones coexistentes en el mismo negocio o sector.

Si tuviéramos que elegir una ruta común que sea el foco de orientación de cualquier empresa, diríamos que la ruta de la innovación es la ruta del “máximo valor” en un determinado momento de la historia del sector. No tiene sentido cambiar si vamos a reducir el valor que perciben y reciben los clientes y el que recibe la empresa proveedora. La esencia común para la innovación de las empresas es encontrar “la ruta del valor”. Vistas así las cosas, innovar es incrementar el valor entregado al cliente,

y este valor se fundamenta en la relación entre lo que el cliente recibe y valora en la relación del intercambio con el proveedor.

...La esencia común para la innovación de las empresas es encontrar “la ruta del valor”...

El incremento de valor, como objetivo universal de las empresas, va unido directamente a la capacidad de la empresa proveedora de entregar más al cliente, y este más lo es siempre desde una visión individual de cada cliente. El valor está vinculado a la percepción subjetiva y, por tanto, está lejos de ser uniforme para todos los clientes. El incremento de valor, por lo tanto, estará siempre ligado a un tratamiento muy individualizado de los clientes y de sus apreciaciones sobre el producto o servicio que reciben. A pesar de los esfuerzos que hagamos en segmentar a los clientes por sus características externas, cometeremos grandes errores en cuanto a lo que significa valor para cada uno de ellos, si no los individualizamos. El camino de tratar a los clientes como si su comportamiento fuera normalizable a partir de unas características genéricas nos lleva a más errores que aciertos.

...El camino de tratar a los clientes como si su comportamiento fuera normalizable a partir de unas características genéricas nos lleva a más errores que aciertos...

## RUTA 01. LA COPRODUCCIÓN

*“Cualquier esfuerzo resulta más ligero con el hábito”*  
(TITO LIVIO)

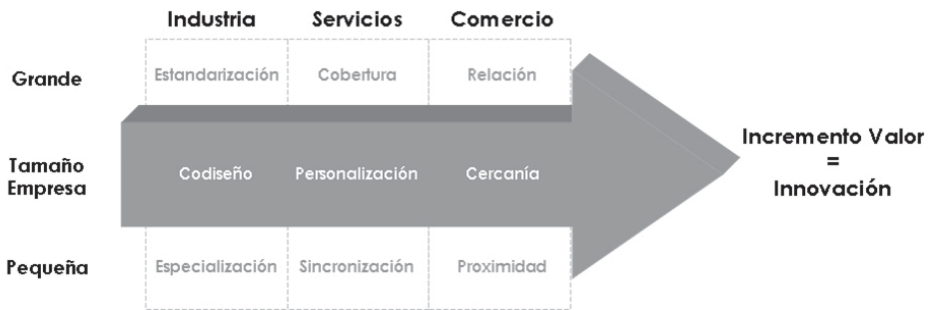
El camino de la personalización de la relación con los clientes nos conduce a un incremento de valor, pero si conlleva un incremento superior de costes no merece la pena. Puede que la desnormalización de los productos y de las características de los servicios, que los hacen menos repetibles, genere altos costes; entonces estaríamos en un callejón sin salida. Esta ruta es la seguida por un conjunto significativo de empresas de servicios que, desplazando parte de su actividad al cliente, han sabido compensarle con la creación de más valor en el producto o servicio.

Lo que observamos en quienes han superado esta contradicción en cualquier sector es que han incorporado en la práctica un nuevo concepto, que es la “coproducción”. Esta es la ruta que permite incrementar valor, a la vez que reducir los costes que aplicamos al cliente. Podríamos inferir que la “ruta del valor” creciente puede entenderse mejor si nos fijamos en la “ruta de la coproducción”, como estrategia operativa y práctica.

Hay muchos enfoques de innovación que adoptan las empresas grandes, pequeñas, industriales y de servicios, que pueden resumirse en una tendencia muy clara hacia la coproducción. Un ejemplo de alta intensidad en la ruta de la coproducción son los servicios bancarios, en los que el cliente es una parte integrante de la propia prestación del servicio, del que obtiene ventajas de accesibilidad física y temporal, a pesar de incurrir en costes propios de ordenadores y redes, que sustituyen a los del proveedor. Otros ejemplos pueden referirse a la compra de ordenadores, muebles en autoservicio y otros bienes, en los que el cliente participa, de manera cada vez más intensa, en el proceso del servicio y en la autodisponibilidad de un bien determinado. También los servicios de salud, educación, seguridad... se van desarrollando por esta ruta de la coproducción.

Pero cada sector y tipo de negocio emplea distintos matices de esta ruta, y a veces los combina entre sí para producir innovaciones con mayor valor. El esquema adjunto representa, para los tres tipos de negocios o sectores económicos, la expresión de esta ruta de la coproducción, teniendo en cuenta la dimensión de la empresa. Esta tendencia común en la industria, en los servicios y en el comercio, adopta formas específicas según la estrategia competitiva de la empresa (véase Figura 15.1).

Las empresas industriales grandes buscan la innovación en la estandarización de sus procesos para lograr la reducción de costes, a la vez que las pequeñas lo hacen en la especialización, dotando de mayor funcionalidad y exclusividad al producto a través de la I+D. Este doble enfoque es muy habitual en el sector industrial, y dado que en la producción industrial la coproducción con el cliente es más difícil, las empresas de este tipo buscan cada vez más el diseño modular. Esto consiste en que el cliente pueda optar por opciones y personalización, desde el proceso de fabricación.



**Figura 15.1.** Modalidades en la coproducción.

El codiseño es una variante de la coproducción; ofrece ventajas de fidelización, personalización y costes. Esto ocurre en modelos de negocio muy singulares y en organizaciones muy pequeñas. Las grandes, como Ikea, emplean la coproducción alterando el proceso del servicio, situando la fabricación después de la compra y entrega sobre un producto muy estándar. Existe un movimiento generalizado de innovación en las empresas industriales consistente en su transformación en empresas de servicios sobre productos modulares o procesos industriales inacabados, buscando a su vez la coproducción en el diseño y en el servicio con sus clientes.

En el sector de los servicios la ruta de la coproducción se manifiesta en cuatro aspectos muy importantes que son: la accesibilidad, la cobertura de opciones posibles del servicio, la extensión temporal de los servicios más simples que se proveen y, por último, la personalización. El primer aspecto trabaja la extensión del horario y la eliminación del espacio físico al que acudir para recibir un servicio. Esto supone una reducción de costes para cliente y proveedor de enormes dimensiones. Puede existir alguna limitación en cuanto a que todas las opciones del servicio no sean desplazables a distancia, pero se busca conseguir hacer que la máxima parcela de las funciones del servicio pueda estar disponible para el cliente, aligerando la operativa. Debe lograrse que el cliente perciba que el proveedor aporta alta seguridad y que el servicio es muy accesible y simple. Esto permite un aprendizaje rápido y asentar la ventaja de accesibilidad y oferta.

Esta orientación hacia la coproducción de los servicios de gran cobertura tiende a desplegar dos comportamientos sociales muy generalizados. Por una parte, la extensión de horarios y, por otra, la amplitud de la oferta de servicios disponibles desde los terminales móviles universales. Abierto el canal de venta, se pueden ampliar la oferta y los contenidos, y la competencia entre empresas de servicio se extrema, no importando el sector del que provienen.

El último aspecto, y muy importante en la coproducción, es la personalización. Nos referimos a la coincidencia entre las funciones de la prestación del servicio y las necesidades individuales del cliente. Esta coincidencia existe, ya que es el cliente quien define lo que necesita. Ahora, la diferenciación es una cuestión de un diseño adecuado que comprenda la fácil personalización y la creación de interacciones inteligentes.



La empresa proveedora innovadora debe mantener una alta flexibilidad y capacidad de respuesta en el diseño de las opciones que cubren los posibles requisitos del cliente. La forma más inteligente de dar respuesta a esta demanda, sin incurrir en costes muy superiores, es el despliegue sistemático del autoservicio a través de Internet, o de una forma mixta de servicio físico y de red.

Esta es, sin duda, la innovación fundamental en los últimos años y futuros para los servicios. Aunar flexibilidad, personalización y reducción de costes con un solo cambio es un buen ejercicio como para seguir aplicando cuantas innovaciones informáticas y de telecomunicaciones sean posibles, y para desarrollar en múltiples formas el autoservicio, aun a costa de tener que invertir mucho en comunicación y en formación de los clientes para que esto sea posible. La ventaja de este aprendizaje tecnológico, en términos de coste y velocidad, es que es compartido por todos los sectores, ya que los dispositivos son comunes a todos ellos.

Además de a la industria y a los servicios masivos, como la telefonía, la ruta de la coproducción también se aplica a otros servicios más tradicionales, como el comercio al por menor. Aquí nos encontramos con dos atributos históricos en el comercio al por menor, como son la proximidad y la relación personalizada, sobre los que desarrollar la coproducción. En este caso, las innovaciones en el comercio vendrán acompañadas del uso de los nuevos medios de acceso a la información y a las personas, que las tecnologías de la información pueden aportar, afectando tanto a las grandes distribuidoras de consumo como a los locales especializados en comercio minorista.

La coproducción en el comercio minorista es una clara oportunidad de innovación con la aplicación de las tecnologías de la información. Por lo general, tendemos a trasladar soluciones que inicialmente sirven para grandes empresas, a otras mucho más pequeñas, sin hacer un buen análisis de cuáles son las ventajas que pueden dar exclusividad a las pequeñas. A veces, a primera vista parece que no existen si hacemos un ejercicio de trasladar al pequeño lo que es aplicable al grande. Este es el caso del comercio electrónico o venta por Internet para los pequeños locales comerciales. Si seguimos con este ejemplo, observaremos que año tras año las estimaciones sobre la introducción de estas tecnologías en el pequeño comercio no logran elevarse mucho. Los propios comerciantes dicen que Internet no les sirve, pues los clientes tienen que ir a la tienda a recoger el producto, y para eso no necesitan anticipar la compra ni conocer por antelación los precios. Todo el proceso se resuelve en un instante en el punto de venta.

Todo se decide en el momento de la compra, se elige, se obtiene asesoramiento, se paga y se lleva el producto a casa. En cualquier caso y así lo expresan, si el cliente no viniera a la tienda ¿quién se lo lleva a su casa? El margen del negocio se pierde por el coste del traslado, o la tienda deja de estar atendida si el dependiente pasa el tiempo en las entregas.

Siendo todo esto muy cierto, se pueden aplicar técnicas de generación de ideas para movilizar esta situación en busca de soluciones válidas. En este caso vamos a pensar en la coproducción física, y para ello podemos emplear la técnica llama-

da “mover el cursor” (véase Capítulo 13, apartado: *Herramientas de relación*). Un método recomendable para desencadenar la pregunta llave de la innovación en los servicios, consiste en situarse en una posición intermedia entre las dos posiciones extremas de algo. En este caso nos vamos a referir a la entrega del producto. Si no se entrega en la tienda, pero tampoco se entrega en casa, ¿se podría entregar en un lugar intermedio? Esta idea-pregunta lleva a recorrer con la imaginación posibles lugares por donde un cliente pasa con frecuencia –casi diaria– y no es su casa, pero está siempre abierto y cercano. La respuesta directa es “la gasolinera cercana 24 horas”.

El despliegue del comercio electrónico minorista pasaría por la creación de centros logísticos personales (CLP), que se sitúan distribuidos en los espacios urbanos y que juegan un rol parecido al de los antiguos apartados de correos. Comienza el pre-diseño de la solución. La secuencia del proceso de compra a un minorista o pequeño comercio sería la siguiente:

- Registro previo del cliente en un servicio del centro logístico personal.
- Registro de comercios que quieren operar con un sistema de entrega y cobro vía CLP.
- Contacto telefónico, vía voz, SMS o acceso por Internet para solicitar un pedido (normalmente es una compra conocida, repetitiva y de algún valor).
- Preparación del pedido en el local del vendedor y recogida por la empresa de logística para ubicarlo en el CLP del cliente.
- Pago vía sistema electrónico y notificación al cliente de la hora de disponibilidad del producto.
- Recogida del producto por el cliente en su mejor oportunidad de traslado.
- Coste del servicio (modelo de negocio) imputado principalmente al cliente y en parte al comercio. Le eliminan claramente otros costes de desplazamiento y se libera tiempo a los dos intervinientes.

Este ejemplo de coproducción en los servicios en la compra a un minorista, unido a una innovación de gran alcance, confirma, una vez más, que no es posible un incremento radical del uso de los medios tecnológicos en sectores tradicionales si no hay una reconsideración profunda y previa de cómo son los modelos de operaciones o procesos con los que se producen los mismos.

Aun cuando estos atributos vinculados a la coproducción cobran mayor fuerza en unos modelos empresariales que en otros, podemos considerar que en todos existen grandes oportunidades para incrementar el valor que se entrega a los clientes. Son siempre caminos nuevos que se nos ofrecen para incrementar el valor e innovar constantemente. Esta demanda de crecimiento simultáneo de la estandarización-especialización, cobertura-personalización, proximidad-relación, configura una ruta muy potente sobre la que construir la innovación de cualquier organización.

La combinación adecuada de estos elementos, los sucesivos pasos de transformación y la capacidad de la organización para reorganizarse y avanzar por este camino, determinan el posicionamiento de la empresa en el mercado y su éxito innovador.

## RUTA 02. LA SINCRONIZACIÓN

*“Todo libro tiene por colaborador a su lector”*  
(MAURICE BARRES)

Este es un segundo camino muy interesante por el valor generado al cliente. Las cosas no son siempre igualmente útiles, influye el momento. La utilidad depende mucho del momento en el que ocurren las cosas, y a veces la casualidad es la fuente del éxito.

...Las cosas no son siempre igualmente útiles, influye el momento...

La pregunta aquí es: ¿podemos provocar casualidades? La respuesta es sí. Necesitamos aumentar la posibilidad de que la sincronización ocurra, es decir, el encuentro de la necesidad y la propuesta en el tiempo. Además, sabemos que estas coincidencias o colisiones simbióticas pueden tener, en función del momento, un mayor o menor grado de intensidad y, en definitiva, de valor intercambiado. Por ejemplo, la coincidencia de la ideación entre distintas personas en el proceso innovador es clave para lograr mejores resultados. Vemos también que la aplicación del conocimiento externo es más intensiva y eficaz cuando la empresa está proponiéndose hacer un cambio por delante de las demás, cuando crea un nuevo espacio que no existe o no se ha imaginado. Y las organizaciones tienen momentos más críticos que otros para admitir innovaciones; son los momentos de diseñar y planificar los cambios.

Esta forma de pensar evidencia que la innovación es oportuna o inoportuna, en función de múltiples circunstancias. Las hay temporales, de nuevas responsabilidades, de momentos críticos, y son múltiples las áreas en las que aplicarse. Unas veces es la técnica, otras veces el uso de un dispositivo y otras un nuevo modo de hacer o vivir la relación con el cliente. La innovación lo es en relación con algo y, en el caso de las empresas, ese algo es también un ente en movimiento, algo vivo como puede ser una empresa cliente, un mercado o un colectivo social. Un ente que también innova –se mueve– en relación con su espacio exterior. Se mueven proveedor y cliente, pero la pregunta es: ¿cómo de sincronizadas están las oportunidades de uno y otro?, ¿cómo actuar para que haya más colisiones creativas?

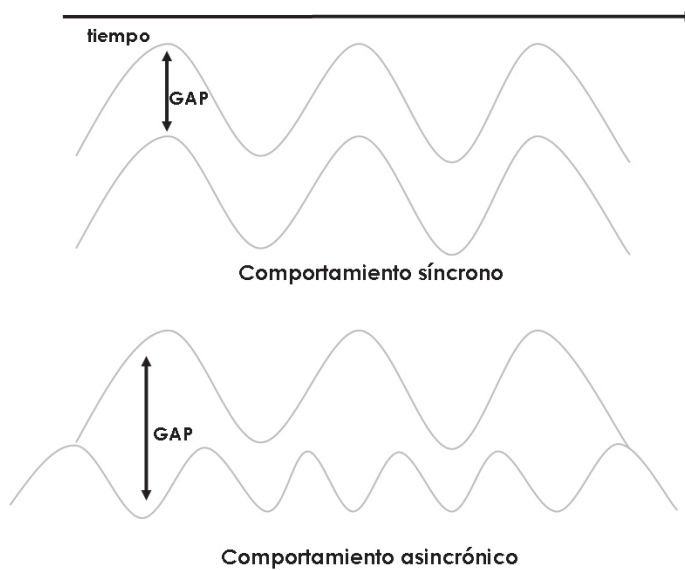
Sabemos que todas las partes se mueven, proveedor y cliente, pero el primero piensa que el segundo es algo estático y lo observa como si estuviera inmóvil. Así es como habitualmente modelizamos la innovación, respondiendo al cambio que hace el cliente. Sin embargo, las formas de aproximarse a los cambios pueden ser muy diferentes.

El sentido del movimiento –cuando hablamos de la sincronización como ruta de la innovación– no es el de un viaje con unas carreteras fijas y bien señalizadas, sino que es un viaje sobre un territorio en movimiento. Esto hace cambiar los principios de la conducción, de la visión del entorno y de la seguridad de desplazarse en una

determinada dirección. La conducción en una pequeña pista de autos de choque se asemeja a ese ejercicio de la innovación que requiere de todos nuestros sentidos. La ruta no existe como en una carretera tradicional y nuestra ruta es la posible dentro del movimiento impredecible de los demás.

Entre la posición estable y monótona de la conducción de un tren por la vía, que representa un camino inalterable, y la conducción casi improvisada de una pista de autos de choque, está la dinámica intermedia de la innovación, que podemos asociar a un ejercicio de sincronización.

La innovación por sincronización es un modo de cambiar y evolucionar (véase Figura 15.2), buscando en el movimiento de los otros aquel ritmo, tendencia o alteraciones que nos permitan adecuar nuestra relación con ellos, en la búsqueda del máximo de proximidad con sus necesidades y problemas que su propio cambio y el nuestro generen.



**Figura 15.2.** Sincronización de procesos.

La sincronización, entendida como la acción constante de aproximación a los cambios del cliente o del mercado, es una cualidad inherente a las empresas innovadoras. Este ejercicio de sincronización se hace normalmente cada mucho tiempo, al enfocar los planes estratégicos del proveedor. Pero este ajuste cada varios años no es suficiente. Debe ejercerse de forma continua y muy a nivel táctico, y no solo estratégico.

...La sincronización, entendida como la acción constante de aproximación a los cambios del cliente o del mercado, es una cualidad inherente a las empresas innovadoras...

Por ello la sincronización empresarial debe darse a nivel de cliente, de tipos de clientes, de mercados y de entorno social. Se trata de volar bajo. Y no solo en relación con el mercado real o potencial, sino también con los proveedores, los empleados y sus capacidades, y el contexto económico en general. Para que este modo de comportarse funcione y la sincronización se concrete en una eficiencia económica los sistemas de información, la visión y el reconocimiento del exterior deben ser muy sólidos. La organización de los procesos también ha de ser mucho más capaz de observar que la de los sistemas tradicionales de gestión, donde no se analiza con frecuencia la movilidad del entorno exterior. Este se considera un espacio suficientemente estable como para planificar a tres años lo que no es realista.

Una de las formas más interesantes y útiles en la aplicación de este concepto, de cara a la innovación en los modos de servicio, es innovar en la conexión en los momentos clave mediante la sincronización de procesos con el cliente. Queremos decir que, si encontramos los momentos en los que nuestros procesos y los de los clientes tienen puntos de intercambio de alto de valor, estaremos localizando una potente fuente de innovación de mutuo beneficio.

Esta forma de personalización –que llamamos sincronización–, estudiando los ciclos temporales de la actividad del cliente, ciclos diarios, semanales, mensuales, anuales o plurianuales, permite encontrar zonas de estos ciclos en las que poder aportar mucho valor. Por ejemplo, quien vende bienes de equipo sabe que se han de producir ciclos de mantenimiento, inspección y evolución de los mismos. Estudiar el ciclo de uso temporal de cualquier equipo o instalación es una forma de encontrar innovaciones de alto valor para el cliente en forma de servicios singulares.

Pongamos un ejemplo cotidiano. Por lo general, los servicios de atención a clientes se organizan solo para atender urgencias. Los que saben están esperando a que pase algo grave. Aquello que sea crítico y esporádico, como una avería, representa siempre un problema que genera la demanda un servicio externo, por no tener recursos o conocimiento especializado para resolverlo. Es el caso de los SAT (Servicio de Asistencia Técnica). Aquí no estamos empleando bien el concepto de sincronización. La pregunta llave es: ¿Si hay gente que sabe esperando el problema (SAT), por qué no se ocupan de que no ocurra? Puede ser más valioso, para ambas partes, compartir el diseño de los planes de mantenimiento y hacer su ejecución y seguimiento remoto para asegurar una menor o nula presencia de incidentes muy costosos.

Y por qué –por el mismo motivo– no participar en el plan tecnológico anual, que pudiera sincronizarse entre proveedor y cliente para optimizar recursos y converger en capacidades de diseño y aplicación de tecnología. La atención técnica a posteriori carece de pensamiento sincronizador y de este se pueden derivar innovaciones radicales.

Por el contrario, una sincronización deficiente con los clientes da lugar a muchos costes y a un alejamiento progresivo. Esta falta de sincronización provoca grandes esfuerzos repetidos en la aproximación comercial, fruto de un alto desconocimiento de la realidad vigente del cliente. Una buena sincronización requiere que el ciclo de innovación ya citado se inserte en cada cliente. Un ejercicio de este tipo daría lugar a

una observación, modelización y contraste de los procesos de los clientes en relación con nuestros procesos y no tanto con la oferta. Esto permite la construcción posterior de servicios sobre procesos sincronizados, donde las ventajas son enormes, y de esa manera buscar el mejor encaje con las necesidades cambiantes de los clientes a lo largo del tiempo.

Se trata de dejar de buscar el encaje de necesidades del cliente con productos o servicios concretos, sino más bien de encajar procesos de una parte y otra, con una alta sincronización de conocimientos. Una alta sincronización lleva a la resonancia, en la que los movimientos de cliente y proveedor están alineados, y se produce una interdependencia creativa. Cuando esto ocurre, la sincronización se construye sobre una relación estable, de confianza, y donde la innovación de proveedor y cliente se sincronizan. Se innova en el encuentro de las dos entidades.

...Una alta sincronización lleva a la resonancia, en la que los movimientos de cliente y proveedor están alineados, y se produce una interdependencia creativa...

La resonancia como expresión máxima de la sincronización de la innovación entre empresas que operan sobre unas tecnologías y en un mercado amplio, es un estado de desarrollo muy avanzado. La superación de la colaboración puntual en un proyecto o de la relación simple de compra pasa por la sincronización de la innovación en productos y servicios, y conduce a la resonancia entre negocios.

Entendamos, por tanto, que una nueva ruta de la innovación es la sincronización de procesos con nuestros clientes y proveedores en los procesos de negocios y de valor de ambos. Podemos también sincronizar la propia innovación internamente en la empresa, haciendo más innovación abierta y estable entre departamentos, para avanzar hacia la sincronización de los flujos de conocimiento y problemas, en un movimiento hacia delante, en constante interdependencia entre áreas operativas de distintas empresas.

### RUTA 03. MÁS ALLÁ DEL CLIENTE

*“Los pequeños detalles determinan las grandes decisiones”*  
(ANDRÉ MAUROIS)

Son ya pocas las empresas que no entienden al cliente como la fuente de sus beneficios y que no incorporan en sus principios el de satisfacer sus necesidades. Bajo el eslogan, un poco exagerado, “el cliente es el rey”, esta relación tradicional de dependencia del cliente y la necesidad de conseguir clientes satisfechos que repiten y hablan bien del proveedor, son repetidas constantemente en los mensajes internos de la empresa.

Esta visión del ahora del cliente es necesaria, pero no suficiente para la innovación. La experiencia nos dice que los clientes no imaginan casi nunca lo que podemos hacer por ellos. Son poco exigentes mirando al futuro y muy exigentes de lo inmediato, de lo comprometido en el instante de recibir el servicio o el producto comprado. No esperemos de los clientes la orientación que necesitamos para el futuro, ya que principalmente nos aportarán pequeños cambios sobre lo que ya conocen.

Por eso la innovación requiere ir más allá del cliente actual para buscar lugares más remotos en el espacio y en el tiempo, desde los que concebir las innovaciones para hacérselas llegar a los clientes. Evidentemente con el riesgo de que no nos sigan.

Es el caso de Dietrich Mateschitz que transformó un brebaje, creado para mantener despiertos a los camioneros tailandeses en sus viajes nocturnos, en el producto RED BULL, del que se venden más de 2.000 millones de unidades al año en 120 países. Para innovar y crecer se precisa imaginar y construir espacios más allá del cliente en tres aspectos complementarios:

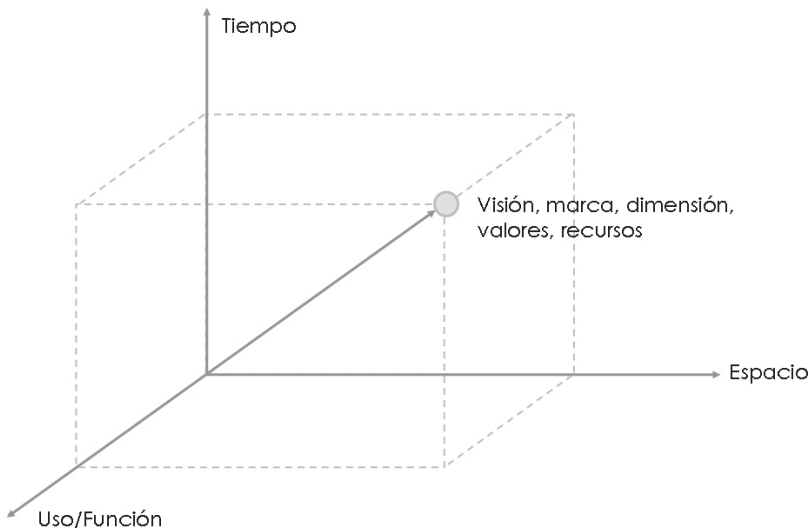
- Más allá de mis actuales clientes.
- Más allá del hoy.
- Más allá de lo que hacen con mi producto/servicio.

Todos estos atributos se dan en el caso de RED BULL. De los camioneros tailandeses al resto del mundo, buscando ser el número uno en bebidas energizantes. Desde su origen en 1984, con el primer contacto con el antiguo fabricante del brebaje, a la visión de un producto de difusión mundial. Del uso como estimulante para no dormirse en la carretera, a un símbolo de deporte, riesgo, divertido, inconformista..., con el que se asocia la marca.

Cada una de estas facetas del “ir más allá” puede ser explorada para provocar iniciativas que nos conduzcan a la innovación (véase Figura 15.3). La primera y más simple es extenderse geográficamente, buscar sin grandes cambios otros clientes distintos de nuestros clientes. Es un ejercicio importante porque el “no mercado actual” es una enorme fuente de oportunidades, y sobre todo porque nos muestra con claridad lo que no sabemos. Acercarse y conocer el mercado no abordado nos hace saber

muy bien las capacidades que poseemos, pero sobre todo las propias limitaciones. La innovación está en superarlas, y haciéndolo, adquirir capacidades que hasta ahora no tenemos para crecer.

El segundo aspecto de este “ir más allá” se refiere al tiempo. El tiempo cronológico es un elemento creador de cambios en el entorno en el que nos vamos a encontrar en el futuro inmediato. El ejercicio consiste en proyectar nuestra realidad y la del entorno hacia el futuro, para resituarnos en el tiempo imaginado. Esto genera un pensamiento rodeado de incertidumbres, al que hay que buscar respuestas. Solo desde una visión futura y nítida de lo que se desea ser es posible elegir hoy para innovar, buscando la correcta dirección en cada decisión.



**Figura 15.3.** Más allá del cliente, espacio, tiempo, uso.

El tercer aspecto del “más allá” se refiere al uso o función que cubrimos con lo que suministramos al cliente. La forma de conservar clientes es suministrarles siempre más contenido del que hoy les suministramos. Quien suministra productos deberá estudiar los usos que de los mismos hace el cliente, para hacer que operar con ellos le sea cada vez más fácil, rápido y económico. Pero no solo debe actuar así en relación con el producto, sino sobre todo en el servicio que rodea al mismo. Quien presta servicios exclusivamente deberá ir más allá, mejorando la amplitud del mismo y haciéndose progresivamente poseedor más competente del problema del cliente.

La innovación requiere ir más allá del cliente, un extender el concepto de lo que hacemos, en una mezcla de escenarios multidimensionales construidos de la combinación del más allá en lo geográfico, del más allá del futuro próximo y del más allá en el porqué y para qué quiere el cliente y no cliente nuestro suministro o servicio. Para encajar nuestra acción innovadora en el más allá, debemos ser indagadores y previsores en la prospección de estos escenarios. Habitualmente, esta práctica está



aplicada solo a los aspectos tecnológicos –es la llamada vigilancia tecnológica en las empresas industriales–, pero esto no es suficiente.

La respuesta creativa y la capacidad innovadora se fundamentan en una actitud observadora de problemas y tendencias que crean nuevos espacios en donde es posible posicionarse. Los llamados océanos azules. Estos espacios existen en cualquier sector y área de actividad empresarial, y son más grandes en los sectores maduros, ya que han acabado un ciclo de perfeccionamiento que está a la espera de un cambio radical. La cuestión clave en la innovación generada por la observación hacia el futuro es el nivel de la pregunta que nos hacemos al interpretar nuestro papel en el mercado y nuestra propuesta de solución que ofrecemos a los clientes.

El recorrido de esta ruta consiste en extender la pregunta de qué hacemos y llevarla a para qué estamos en el negocio en que estamos, que nos conduce a la innovación más allá del producto/servicio que ya hacemos. Nos permite entender por qué este es de valor que espera el cliente, y comprender mejor qué problema resolvemos. Son los tres niveles de pensamiento directivo innovador ya citados anteriormente, que nos conducen a respuestas cualitativamente muy distintas, con desarrollos de compromisos innovadores de muy diferente alcance.

En definitiva, se trata de pensar no solo en mis clientes, sino en los que lo pueden ser en el futuro, y en sus problemas que podrán ser resueltos con algo que ya tenemos o no tenemos. Prospectar permanentemente estas tres dimensiones del para qué estamos y detectar oportunidades para construir lo nuevo es estar permanentemente en ese “más allá de los clientes”.

## RUTA 04. LA DIGITALIZACIÓN

*“Ser libre hoy es estar informado”*  
(GEORGE MENAGER)

No es fácil imaginar la situación futura y el ritmo de cambio que vivimos en muchos de los modelos sociales y empresariales en ausencia de las tecnologías de la información y de la comunicación, con las que habitualmente convivimos. Si analizamos las formas en las que estas tecnologías impactan en la capacidad de innovar, vamos a encontrar un espacio inmenso de ámbitos económicos y sociales donde esto es posible. Las tecnologías de la información se fundamentan en un principio muy simple, pero muy transformador, que no es otro que la digitalización de cualquier soporte de comunicación y de los contenidos que por él transitan. Nos referimos al nuevo modo de almacenar y transportar la información, contenida hasta ahora en soportes físicos (papel, libros, justificantes, identificación personal, registros analógicos magnéticos o físicos como música, cine, vídeo...). Los medios de comunicación y soporte digital van eliminando los anteriores y dotan a la información de accesibilidad total y capacidades de búsqueda impensables hace años. Esta transformación supone un cambio drástico en las potencialidades que aporta la tecnología sobre el recurso información, en su posterior difusión, almacenamiento y, sobre todo, en su tratamiento.

...Las tecnologías de la información se fundamentan en un principio muy simple, pero muy transformador, que no es otro que la digitalización de cualquier soporte de comunicación y de los contenidos que por él transitan...

Pero más allá de los aspectos técnicos del cambio de lo físico a lo digital, la oportunidad para innovar que aporta la digitalización radica en que ahora es posible hacer con la información lo que hasta ahora era imposible. La información es siempre inmaterial, pero antes estaba atada a un elemento físico o una persona que la guardaba. Ahora no pesa, es transportable a la velocidad de la luz, la pueden compartir millones de personas y es posible manipularla automáticamente –casi sin coste y de forma masiva–, con el software adecuado, a velocidades similares. ¿Qué pasaría con el circo tradicional si los elefantes no pesaran, bastara con un traje de payaso para todos y los trapecios se desplazasen a velocidades muy superiores sin depender de la fuerza de la gravedad? El espectáculo sería otro, sin duda, el trabajo de los artistas también y no se llamaría circo. Tal vez se parecería al Circo del Sol, o iríamos aún más lejos.

Esta capacidad de transformación digital está aún en sus primeras aplicaciones, en lo que se refiere a la sociedad civil y a las empresas. La propia transformación a lo digital permite innovar de forma radical en todas las actividades que manejan información. Ahora lo hacemos de forma superficial, al cambiar de herramienta de trabajo. Cuando se piensen o mejor se repiensen los procesos, todo será muy distinto.

Cualquier operación empresarial de cualquier sector, industrial o de servicios, está rodeada de información sobre la que se toman decisiones y sobre la que se incorporan nuevas informaciones a lo largo del proceso de servicio. La información es un recurso clave en la actividad de interactuar y comunicar, y cualquier instrumento tecnológico que actúe sobre las posibilidades operativas de la comunicación tiene una gran repercusión en el uso y diseño de los procesos de servicio.

Pero no estamos hablando, al referirnos a la digitalización, a un simple cambio de los parámetros de la velocidad comunicativa, sino más bien a una revolución de las capacidades de manejo de la información, que permiten replantear de raíz los cómo del hacer de las cosas, reduciendo radicalmente costes y tiempos, y abriendo infinitas posibilidades.

Estos cambios resultantes de la digitalización afectan a la innovación porque alteran todos los parámetros de coste y valor de cualquier negocio. Permiten alterar las formas de relación interpersonal basadas en información, que son la mayoría de las operaciones imaginables. Un banco, una compañía de alquiler de coches, un servicio de ingeniería, una agencia de viajes, un centro tecnológico, una universidad y así casi todos los oficios de hoy en día están vinculados al uso casi exclusivo de inteligencia e información. Por eso hablamos de mentefactura y no manufactura en este libro.

...Estos cambios, resultantes de la digitalización, afectan a la innovación, porque alteran todos los parámetros de coste y valor de cualquier negocio...

La forma en la que aplicar la digitalización como instrumento para la innovación, requiere considerar la diferencia entre lo que hacemos hoy y lo que podríamos hacer de utilizar eficientemente los principios de la digitalización, que son:

- *Estandarización y codificación.* Identificación única y compartida universalmente de cualquier objeto, transacción o dato relevante. Esto permite compartir datos y significados en todo el mundo. Los códigos de correo electrónicos, por ejemplo, son referencias mundiales de los individuos y no se han tenido que organizar de forma consensuada. Antes esto no era posible.
- *Almacenamiento y búsqueda.* Posibilidad de localizar con rapidez un elemento singular que haya sido digitalizado en cualquier lugar del mundo entre millones de elementos similares. Desaparece la catalogación y la búsqueda se hace sobre lo que existe ahora.
- *Transporte y entrega.* Capacidad de hacer llegar a un destinatario concreto de entre millones, un contenido informativo, a cualquier distancia, permitiendo el diálogo inmediato y el aprovechamiento posterior de los contenidos enviados.
- *Tratamiento y generación de información.* El software, como lógica aritmética aplicada a los datos, permite procesar millones de operaciones por segundo para seleccionar, comparar y construir nuevos datos incorporables en esta colección interminable de información.

- *Velocidad y coste.* Estas operaciones son ejecutadas a velocidad electrónica y reducen por millones el coste equivalente de las operaciones equivalentes y manuales sobre soportes físicos. ¿Qué sería si el correo electrónico se convirtiese en correo físico?

Estas características de lo digital nos conducirán a que todos los procesos de manejo de información a futuro habrán de ser solo digitales. En caso contrario dejarán de ser competitivos, serán imposibles y estarán expuestos en los museos de arqueología digital. Estamos en un tránsito hacia ese destino, comenzando por hacer digital aquello que hoy existe y sobre lo que queremos ganar ventajas evidentes; al mismo tiempo que reducimos los costes. Innovar lleva implícito cambiar los procesos de cada negocio y crear una infraestructura sobre la que operar de forma cada vez más eficiente en costes y eficaz en prestaciones.

Son ejemplos de innovación, siguiendo esta ruta de la digitalización intensiva, las empresas de envíos y logística, que reforman sus procesos de información, disponiendo de un sistema de rastreo continuo de la posición física de los envíos. Esto les permite una enorme flexibilidad e interacción con el servicio que proporcionan a sus clientes. Otros ejemplos de la digitalización permanente y continua, como principal mecanismo de innovación, son las empresas del sector de servicios, como la banca, los seguros, las compañías aéreas... El impacto en la facilidad del servicio a través de Internet y en la reducción de costes es evidente y se traduce en la flexibilidad de los servicios mediante la conversión imparable de procesos basados en papel a formatos digitales.

Esta ruta, la digitalización, es una oportunidad aplicable a todas las organizaciones públicas y privadas, y en mayor medida a las del sector servicios. Será fundamental para todas aquellas que operen con información y conocimiento como núcleo central de su actividad.

## RUTA 05. ROMPER REGLAS

*“El único hombre que puede cambiar de opinión es aquél que tiene una”*  
(EDUARD N. WESTCOTT)

Quienes se refieren a la innovación con mayúsculas, aquélla que nos ofrece algo nuevo, la que arrastra detrás a muchos otros cambios, inciden en la necesidad de romper reglas. Dependiendo de la naturaleza de las mismas, cuando se rompe una regla se abren nuevos espacios para reordenar lo que aparece como posible, que antes era imposible. Siempre hay unas reglas que mantener y otras que alterar, porque vivimos en una organización social que necesita una estructura para cubrir unos fines y también desprenderse de lo trasnochado para seguir avanzando.

Los tiempos van cambiando mediante periodos de estabilidad que se fundamentan en la permanencia de reglas por mucho tiempo que, al ser cuestionadas, provocan situaciones de inseguridad e incertidumbre. A las situaciones estables les siguen procesos de cambio que encierran nuevos paradigmas. Si estos paradigmas encajan mejor con la realidad, el cambio va progresando. Ocurre con mucha frecuencia que el momento en el que se establecieron algunas reglas, que hoy están obsoletas, es muy distante en el tiempo, y que muy probablemente los supuestos sobre los que se construyeron no se conocen y han dejado de ser válidos en la actualidad. Por este motivo puede haber en nuestra época más ocasiones para producir grandes innovaciones que nunca.

...A las situaciones estables les siguen procesos de cambio que encierran nuevos paradigmas...

Estas innovaciones, cuando son empresariales y de cierta radicalidad, se corresponden con lo que entendemos por cambios en sectores tradicionales o maduros, que son renovados en profundidad. Son aquellos sectores en los que durante muchos años no se ha producido ningún cambio significativo, y en los que las personas más expertas del sector dan por supuesto que este no puede ser de otra manera, si así se lleva haciendo durante décadas. En los sectores maduros, existen unas cuantas reglas de negocio que todos admiten y pocos cuestionan, por lo que la competencia entre estas empresas está focalizada siempre en la optimización, en los costes, y no en la innovación.

Las reglas a las que nos referimos, candidatas a una posible ruptura, pueden ser de muy diversa naturaleza:

- *Reglas tecnológicas.* Un determinado proceder tecnológico que ha sido extendido por todo el sector, y sobre el que no hay alternativa. Este caso puede aplicarse a la siderurgia con la aparición de los nuevos hornos de colada continua, que destruyen a los altos hornos.

- *Reglas de proceso.* La secuencia de los procesos principales de un sector no obedece aún a las reglas sociales y económicas que han sido ya renovadas en otros sectores. Es el caso de nuevo sector de venta de ropa que transforma el ciclo de diseño, fabricación y venta de una duración de más de seis meses a menos de seis semanas. Mientras la industria en los 80 impone el *just-in-time*, el negocio de la ropa operaba con varios trimestres de plazo de entrega a las tiendas.
- *Reglas de producto.* La concepción de las operaciones de diseño de un producto cambian drásticamente al concebirse con otras finalidades y usos, alterando los costes y formas de distribución. Es el caso de la revolución del mueble de automontaje. El producto se diseña en función de las condiciones del servicio, en este caso se venden componentes, buscando una solución de autoservicio integral en el mueble, incluido el montaje por el cliente, frente a la visión tradicional del mueble acabado y trasladado, montado por especialistas a los domicilios.
- *Reglas legales.* La aceptación histórica de ciertas prácticas de tipo tecnológico o de distribución competencial entre profesiones, en el nivel comercial y legal, determinan con su eliminación oportunidades sustanciales para cambios radicales. Por ejemplo, la legalización de la firma electrónica posibilita un cambio radical en la formalización de contratos y en la operatividad interempresas. La compresión digital MP3, reabre un nuevo cauce de comercialización musical, obviamente no legalizado en su origen, al romper reglas legales carentes de aplicabilidad.
- *Reglas de posesión.* Cuando los recursos cambian de propietario, desaparecen ciertos monopolios en su administración y distribución, dando lugar a reformas en lo que se entiende que es valor en el proceso. Es el caso de la formación, donde los contenidos han dejado de ser posesión de las entidades educativas y han pasado a ser un acervo común de la sociedad. Los procesos formativos pueden personalizarse y distribuirse de otra manera. El valor se centrará en la capacidad de dirigir procesos personalizados de aprendizaje y no en dar clases con unos materiales específicos.

Existen siempre y en cualquier nivel de organización o sectores y países, reglas que son insostenibles, porque, ancladas en el pasado, están manifestamente retrasadas en su concepción con otros cambios ya aceptados. Estas reglas pueden ser superadas con ventajas por algunas tecnologías, dando pie a cambios drásticos, porque se viene abajo todo el entramado construido con el tiempo alrededor de dicha regla. Un análisis pormenorizado de la validez de las reglas nos permite provocar la pregunta: ¿y esto por qué es así?, ¿y hoy sigue siendo válido?, ¿o es una convención sin fundamento? La observación profunda de la realidad cotidiana y el cuestionamiento de las causas que sustentaban o sustentan las reglas vigentes es una buena fuente de innovación.

## RUTA 06. TRABAJAR EN RED DE CONOCIMIENTO

*“Ciencia es todo aquello sobre lo que cabe discusión”*

(JOSÉ ORTEGA Y GASSET)

Una de las expresiones más habituales que se refieren a la forma de trabajo del futuro se denomina trabajo en red o trabajo colaborativo. Este hace referencia al uso sistemático de las redes informáticas entre personas y organizaciones. Esta tecnología, como facilitadora de la comunicación, es una forma de innovación de gran valor, por cuanto contribuye a un empleo más eficiente e inteligente del conocimiento. La razón es que, para realizar cualquier tarea, por simple que parezca, cada vez necesitamos mayor cantidad de conocimiento soportado en otras personas. La interdependencia crece, en tanto los sistemas y las realidades son cada vez más complejas.

Un piloto de avión comercial, un transportista o un empleado de una compañía de seguros, depende de otros trabajadores de su empresa y de otros muchos más ajenos a la misma. El régimen de cooperación se impone tanto en el interior de la empresa como en el exterior de la misma, y cada vez más los intercambios de esta cooperación no son físicos, sino de información y conocimiento. Estos dos últimos confieren a los sistemas de cooperación características singulares porque son extra-ordinariamente dependientes de intangibles residentes en personas como la cualificación, la motivación y la calidad de los profesionales con los que se coopera.

El trabajo en red requiere una predisposición interpersonal para la cooperación en el uso y distribución abiertos de la información y el conocimiento. Las actitudes de un gana-gana colectivo, que permitan aumentar la capacidad profesional de los productos y servicios, determinan el beneficio final para los que trabajan en red. Cuando se trabaja así, estamos invirtiendo en dotar nuestro conocimiento en los límites de nuestra esfera de influencia, para volver a recuperarlo de esta, enriquecido en forma de nuevos criterios, servicios, decisiones y siempre en soluciones de mayor valor.

...El trabajo en red requiere una predisposición interpersonal para la cooperación en el uso y distribución abiertos de la información y el conocimiento...

Este espacio de cooperación, sobre el que se construye el trabajo en red, requiere ser construido con esmero, y es fuente de interesantes innovaciones en los modos de operar. Surgen ejemplos de trabajo en red en las enciclopedias colaborativas como Wikipedia, en los blogs de contenidos temáticos, en los diseños de ropa que se recolectan para los centros de diseño de empresas de confección y venta, en las redes ciudadanas de participación, etc.

Sabemos que las fuentes de innovación, con las que las empresas generan cambios, provienen mayoritariamente del exterior de las mismas. La activación de estas fuentes de conocimiento puede permitir la entrada de nuevos conocimientos para la

resolución diferente de los problemas de siempre. La innovación requiere apertura y generosidad para aumentar no solo la capacidad de observar, sino sobre todo la capacidad de insertar y compartir un nuevo conocimiento aplicable.

En los próximos años veremos avanzar lentamente una cultura de lo que llamaremos "OPEN". Nos referimos a un crecimiento exponencial de intercambios formales e informales, económicos o no, entre próximos o lejanos, que den respuesta a necesidades ahora cubiertas por las tecnologías de la información. Por ejemplo, hablaremos de empresa abierta, innovación abierta, empleo abierto, formación abierta, salud abierta y otras más. Se dirá abierta o extendida, según los casos.

Pero insistir en que hay que cooperar no sirve, si no se habilitan previamente cauces, estilos y motivos de compartir conocimiento. Y esta colaboración no sirve, si no se plantea desde su inicio a la resolución colectiva de los problemas. La formulación de estas prácticas de resolución interdisciplinar de problemas, con colectivos también diversos en disciplinas e intereses, puede dar lugar a nuevas formas de trabajo muy distintas de los espacios físicos de las oficinas. Todo esto tendrá un extraordinario campo de expansión con diseños no conocidos a través de las tecnologías de la información, expresados en dispositivos y métodos no imaginables.

Un ejemplo muy actual de todo esto es la aplicación de las tecnologías de la información a los procesos de enseñanza universitaria. Poco a poco, las alternativas de formación van incorporando los medios tecnológicos para la comunicación sistemática y la cooperación en los trabajos entre los diferentes agentes implicados: profesores y alumnos. En el futuro, este espacio se extenderá a las empresas y las prácticas de los alumnos serán realizadas a distancia sobre casos reales.

En síntesis, la incorporación de redes de conocimiento en la ejecución de tareas vinculadas con los oficios de la información llevará a alterar el valor de los procesos y de sus resultados. Darán pie a innovaciones de gran impacto a través del trabajo en red. Este será el mayor escenario de innovación tras la revolución industrial, y afortunadamente se está construyendo en la actualidad, a través de innovaciones por venir.



## RUTA 07. ENTUSIASMAR PERSONAS

*“El espíritu gobierna el universo”*  
(ANAXÁGORAS)

Hace unos años no se hablaba tanto de innovación y personas porque estábamos en unos tiempos donde todo duraba más, los oficios eran estables, y donde la función de inventar era más esporádica. Lo existente se repetía de una a otra generación, y se fabricaba de forma continua sin tanta necesidad de alterar los métodos. Sobre un diseño relevante se fabricaban durante mucho tiempo los mismos productos, y sus variaciones eran pequeñas y diferidas en el tiempo. Hoy esto no es así. La competencia más abierta y la economía construida sobre la demanda necesitan una constante renovación de lo que se ofrece al mercado. Son muchas las tecnologías en desarrollo y muchas más las opciones y oportunidades que se abren para innovar, para sorprender a clientes y a los competidores, con nuevas ideas hechas realidad que obligan a los demás a imitarlas a gran velocidad para sostenerse en el tiempo y no sucumbir.

En este escenario en evolución, las capacidades que más han de valorarse pasan de la capacidad de organizar recursos para hacer eficientemente las cosas de forma repetida, a la capacidad de imaginar y crear cosas útiles. Aumentar la presencia de la creatividad y su valoración en lo cotidiano forma parte de las necesidades inherentes a la transformación de todos los negocios. Esto es así porque ya no vale pensar en y planificar el futuro, en una gran reunión anual, porque lo incierto y lo no previsto está cada vez más cerca de lo que ocurre cada día. Las oportunidades no entienden de calendario.

...Aumentar la presencia de la creatividad y su valoración en lo cotidiano forma parte de las necesidades inherentes a la transformación de todos los negocios...

Estamos en unos tiempos en los que deberíamos saber mejor lo que no vamos a hacer que lo que vamos a hacer. La acción acertada es, por tanto, cuestión de iniciativa personal en un espacio con mayores grados de libertad que nunca, pero a su vez dentro de unas rigurosas reglas o principios que dan coherencia a la actuación de un grupo de personas, la empresa y su proyecto como un conjunto. Estas reglas son la misión, la visión y los valores de la organización.

Esta ruta de la innovación que potencia la autonomía para decidir, que encauza la disciplina cultural para proponer las opciones y fomenta las capacidades extendidas de las personas, parte de un factor, a veces ignorado, que es el deseo de hacer algo para el futuro de las personas. Estos deseos orientadores son los que mueven las capacidades y energizan los comportamientos. Esto ocurre siempre dentro de un espacio de ilusión por un logro futuro compartido entre personas de una organización. Esta ruta no es un tema exclusivo o una opción de entre otras posibles estrategias de

innovación, sino que es más bien una ruta horizontal, obligatoria y transversal. Es algo que, en toda estrategia de innovación, se hace imprescindible.

La ilusión, que representa un sentimiento de adhesión a una idea alimentada por la esperanza de alcanzar su logro, es un motivador o refuerzo positivo que orienta la acción. Por una parte, porque aporta energía y, por otra, porque define la necesaria orientación hacia un fin común. La ilusión se construye desde una visión compartida, con ganancias para muchos, y con un espacio de participación en su diseño, ejecución y recompensas.

Ilusionarse por la innovación es una forma satisfactoria de trabajar. Supone mantener un constante espíritu de transformación, buscando exhaustivamente el cambio a mejor, en lo cotidiano y en lo estratégico. Esto requiere una demanda de nuevo conocimiento para abordar con éxito problemas cada vez más complejos. Esta actitud va siempre acompañada de un riesgo de cometer errores y de aprender de ellos, y de presentarse ante los demás con una cierta humildad y sentimiento de necesidad de ayuda, para lograr soluciones no alcanzables de forma independiente.

La ilusión por la innovación nos lleva al entusiasmarlos por las capacidades de las personas y a entusiasmar a las personas en pos de un objetivo de un logro de muy alto nivel. El entusiasmo pasa de unos empleados a otros y de estos a los clientes, proveedores y otras personas que comparten un objetivo de alto valor. El entusiasmo que produce resultados es contagioso. Siempre debemos partir de la hipótesis de que las personas disponen de capacidades muy superiores a las que habitualmente manifiestan, y que no se expresan por estar concentradas exclusivamente en unas tareas más o menos cerradas y repetitivas.

La innovación debe entusiasmar también a los clientes, en tanto que reciben o perciben lo que no esperan, además de lo que esperan. La innovación debe entusiasmar también a los empleados, en tanto que perciben que desarrollan acciones muy bien valoradas por quienes las reciben. Todo esto ocurre en el Circo del Sol y en los restaurantes de alta cocina, que buscan sorprender ilusionando al cliente desde el valor de la sorpresa o lo inimaginable. El Circo del Sol entusiasma a las personas a través del cuidado espectáculo de la ingravidez, que sorprende en un juego preciso y cuidado de luz, sonido y movimiento. El restaurante de alta cocina lo hace a través de la creación de un espacio de encuentros visuales y del gusto, y con ello da pie a nuevas, inimaginables y seguramente irrepetibles sensaciones.

La innovación de alto nivel siempre hace este ejercicio de superar las expectativas no solo de los clientes, sino también de los empleados en relación con sus propias percepciones acerca de sus capacidades, consiguiendo entusiasmar a unos y a otros en una cadena que comprende a una gran mayoría.

## RUTA 08. ELIMINAR LO QUE SOBRA. EL MINIMALISMO

*“De nada demasiado”*

(PLATÓN)

Por lo general, tenemos una tendencia a asociar la innovación con lo nuevo, con lo que se añade y con lo que no existía anteriormente. La novedad se convierte habitualmente en añadir o en sustituir, y por eso, con el transcurrir del tiempo, todo se hace más complejo, más lento y más difícil de cambiar. Lo simple se ha hecho complejo al complementarse con un sinnúmero de adherencias y controles, fruto de la solución a muchos de los problemas que se han encontrado a lo largo del tiempo. Ante una deficiencia añadimos un control, y ante una excepción imaginamos una opción más, porque una vez se pidió. El sistema lo tiene todo lo previsto, aunque no se use. Lo que se hace finalmente es el fruto de una acumulación de normas y reglas construidas en el pasado, que de forma mecánica se reproducen, sin un cuestionamiento acerca de la razón de su existencia.

Esta ruta de la innovación –el minimalismo– consiste precisamente en cuestionar lo existente para eliminar esa capa de actividades que son fruto de unas circunstancias históricas, que tal vez hayan dejado de ser válidas en la actualidad. La función de simplificación es muy importante en la innovación, porque redundante en beneficio de todas las partes, siempre que se sea eficiente en el diagnóstico y cuidadoso en el nuevo diseño.

...La función de simplificación es muy importante en la innovación, porque redundante en beneficio de todas las partes...

Para innovar podemos actuar sobre los procesos, con este afán de eliminar lo superfluo y, con ello, cambiar algunas condiciones de tiempo y coste que el proceso conlleva. La actitud minimalista de entender qué valores y requisitos son los de mayor importancia para los clientes permite eliminar –con rotundidad– todos aquellos que no son siquiera medianamente apreciados. El cliente no está dispuesto a pagar lo mismo por lo que valora, que por lo que no valora. La reducción significativa del precio, a costa de requisitos sin valor para el cliente, es una estrategia de gran interés para innovar tanto en los productos como en los servicios. Puede servirnos de ejemplo la cadena de hoteles “Formule 1”, donde los atributos de comodidad, limpieza y buena ubicación hacen de esta cadena una opción económica y muy competitiva, para un segmento de personas que no buscan en el hotel más que un tiempo de reposo entre sus actividades diarias.

La simplificación es una fuente muy potente de innovación en los servicios, para acceder a un segmento de clientes que solo valora una parte menor de un servicio caro y complejo. Las compañías aéreas de bajo coste lo están empleando con profusión en un sector donde los clientes aumentan pero las condiciones económicas impiden el acceso a un colectivo importante de posibles clientes.

Esta ruta puede combinarse con otras como la coproducción, dando pie a unas simplificaciones radicales del servicio y, en consecuencia, de los costes derivados. El cualquier caso, sea el modelo de innovación uno u otro, siempre debe tenerse en cuenta no aumentar la complejidad de los procesos por su repercusión negativa en los costes de los mismos. La simplificación puede encauzarse a través de la eliminación de todo aquello que no aporta valor para el cliente y de la potenciación de lo que sí aporta valor.

Esta doble acción sistemática, que ya se aplica en el diseño de nuevos productos y en el análisis de sus diferentes funciones, está poco extendida en el análisis de los procesos del sector servicios. Siguiendo con el ejemplo del hotel convencional, los clientes pagan por un salón de televisión que no usan, por un baño que reúne los más sofisticado sistemas de ducha que seguro que no usan, y por un personal de guardia en espera de que los clientes soliciten servicios específicos. Aunque no los usen los pagan, porque estos costes forman parte de la tarifa estándar.

La simplificación aplicada a todos los procesos nos hace preguntarnos sobre la realidad concreta de cada uno de ellos las siguientes cuestiones:

1. ¿Para quién aporta algún valor esta actividad? ¿Está alguien dispuesto a pagarla?
2. En caso afirmativo: ¿cómo se puede mejorar su valor o reducir su coste?
3. ¿De qué depende el tiempo de su ejecución? ¿Puede ser de autoservicio?
4. ¿Qué tecnología sustituiría la existente para que el minimalismo funcione? ¿Qué tecnología nos proporciona soluciones a los problemas con mínimos recursos?

Hay un ejemplo, en el caso de los hoteles de bajo coste, en relación con la incorporación de tecnología para resolver problemas nuevos. La existencia de servicios de ducha individuales, pero de uso colectivo, requiere un aporte de tecnología para garantizar la higiene, que es un factor de alta valoración. En este caso, las duchas incorporan un sistema de autolimpieza automática entre cada uso por parte de los clientes. Este sistema garantiza la higiene continua de los servicios de uso colectivo, que no sería operativo en las habitaciones individuales.

Los instrumentos que dan respuesta a estas preguntas están casi siempre cerca de las tecnologías de la información en cualquier sector de actividad. Su inclusión nos lleva siempre a ser infocompetitivos porque aportamos más valor reduciendo los costes de los procesos con información y mejoramos la capacidad de acierto en la decisión.

## RUTA 09. PERSEVERAR EN LA INTENCIÓN

*“El perezoso considera suerte el éxito del trabajador”*

(PROVERBIO INGLÉS)

La gran mayoría de los éxitos empresariales no se logra en un día, ni en un mes, ni en pocos años. Aunque los tiempos cambian las situaciones del entorno a gran velocidad, se precisa una continuidad en el enfoque empresarial para alcanzar logros significativos. A esta persistencia en la intención se debe el que se mantenga el mismo rumbo durante mucho tiempo, unas veces con vientos favorables y otras adversos, construyendo una visión o idea con gran fuerza y una alta dosis de oportunidad con futuro.

Cuando esta idea-dirección es sostenida, y está alineada con una tendencia sólida que coincide con evoluciones económicas y sociales, los primeros resultados llegan lentamente, crecen bien cuando las condiciones son muy favorables, se pueden sostener cuando ciertas circunstancias adversas se interponen, y se multiplican casi sin límites cuando logran cambiar los hábitos del entorno. Es precisamente en los momentos malos cuando sostener los principios supone una clara pérdida temporal donde se pone a prueba la solidez de las estrategias ganadoras.

...Es precisamente en los momentos malos cuando sostener los principios supone una clara pérdida temporal donde se pone a prueba la solidez de las estrategias ganadoras...

Podemos observar que todas las innovaciones de éxito tienen unas raíces en un concepto o idea rompedora que ha tardado bastante tiempo en difundirse y hacerse colectiva. Muchas historias de éxito lo son de ideas iniciadas hace 15 o 20 años. Las oportunidades son grandes, no por la cuota de mercado que se mide en el plan de negocio, sino porque se fundamentan en cambios con sentido sostenido en el tiempo, y este cambio se interioriza y entiende con nitidez en las personas que lideran la organización. De esta forma, este saber entender el contexto y viajar en él se ocupa de cimentar las capacidades diferenciales de las organizaciones que ponen en marcha las grandes innovaciones. Otras acciones más de corto plazo y más numerosas, con base en una estrategia oportunista, tienen menos futuro. Su éxito es puntual, por adecuarse a las condiciones del momento, buscando las ventajas del muy corto plazo, y sin construir capacidades no imitables.

Se confunde, muy a menudo, la estrategia o visión de largo plazo, con las tácticas coyunturales que nos hacen cambiar en un sentido o en otro, sin un armazón conceptual del negocio que lo oriente y sepa consolidar una posición estructural o tendencia ganadora a lo largo de muchos años. Toda gran innovación se apoya sobre una tendencia ganadora y viaja como una tabla de surf sobre una gran ola de largo recorrido.

Existen tendencias claras en muchos ámbitos. Uno de ellos y de carácter general es el de los modelos organizativos. Las trayectorias organizativas que van bailando

año tras año un modelo centralizado por otro más descentralizado, de una atención centralizada al cliente por otra distribuida, de una contratación de servicios seguida de una vuelta a los recursos propios, una organización comercial con mucha estructura a una organización técnico comercial distribuida para la venta, y otros vaivenes organizativos, denotan una ausencia de visión clara y, por tanto, esto presupone la imposibilidad de perseverar para construir algo consistente. Lo que se construye fácil se destruye a continuación, para volver a empezar en una duda constante, siguiendo lo que se lleva. Esto ocurre porque pensamos que para mejorar hay que cambiar los detalles, hay que ajustar los costes de los procesos y no tanto consolidar con hechos una buena estrategia.

La perseverancia sobre un enfoque nítido en la toma de decisión de lo cotidiano y una conceptualización sólida de lo estratégico permiten aprender y establecer marcos de referencia trasladables entre personas. Solo de esta forma podemos responder de forma homogénea a problemas en distintas situaciones. Las historias de éxito están siempre acompañadas de una reflexión, generalmente muy evidente, muy coherente y esmeradamente sostenida a lo largo de una o dos décadas de aplicación sistemática de la misma.

...Las historias de éxito están siempre acompañadas de una reflexión, generalmente muy evidente, muy coherente y esmeradamente sostenida a lo largo de una o dos décadas de aplicación sistemática de la misma...

Además de esta respuesta constante y orientada por un foco claro, lejano y común, la perseverancia innovadora va también asociada a la constancia en la tarea y al trabajo continuo y sin pausa día a día. La laboriosidad y la perseverancia son casi siempre las que ocasionan la creación de la capacidad innovadora, por la acumulación de pruebas e intentos que consolidan un aprendizaje de lo que funciona y no, en un determinado contexto que se quiere crear. Quien abandona una idea a la primera, evita que esa idea pueda ser adulta, evita aprender y que llegue a concretarse en un resultado posible. En cualquier caso, se requieren años para que se consolide el éxito y las ideas rupturistas dejen de serlo y se conviertan en pensamientos y actividades cotidianas. Los ganadores arriesgan, perseveran y lo hacen antes que los que miran; estos últimos son los que balconean la innovación.

Si uno de los primeros atributos de la cultura innovadora es la capacidad de asumir riesgos, la de perseverar puede que sea la segunda. Volver a intentar tras la equivocación es una actitud difícil de asumir. Aprender buscando el por qué está mal, con un afán de corregir. Hacemos lo contrario cuando los errores y los problemas mal resueltos se achacan sistemáticamente a la incapacidad de otras personas. La persistencia en la búsqueda de soluciones, tras varios intentos, es la vía natural del aprendizaje colectivo. Este requiere de un espacio de confianza y de ilusión por alcanzar un objetivo, por encontrar nuevos caminos, es decir, innovar.

Pero la perseverancia no es defender una posición a ultranza en lo que uno dice, cuando se demuestra que no funciona. Esta perseverancia debe permitir cambiar de

posición y buscar otra salida al problema que se quiere resolver. Saber abandonar una línea de trabajo para abordar otras es también un ejercicio imprescindible en la gestión de las oportunidades de innovación. Este cambio de enfoque debe apoyarse en otras personas, más competentes en ese momento, que toman un relevo responsable.

Cuando las acciones a corto se cierran contra evidencias que piden flexibilizar el rumbo elegido, hay que decidir elegir otros caminos. No detenerse. Este es un punto de refuerzo o de destrucción de la idea, porque este momento de inflexión y la decisión que tomemos nos llevarán a saber o ver más nítido el destino. Esta adaptación cíclica en el rumbo nos conforma la idea y da solidez al destino genérico antes peor definido. En tanto que percibimos un cambio necesario en la ruta, estamos aprendiendo y afianzando la posición del destino.

La actitud voluble personal y colectiva, fruto de la ausencia de una guía sólida, condicionada por los acontecimientos puntuales, no permite innovar, pues carece de intención sostenida. Para innovar bien necesitamos: la persistencia y el ensayo constructivo, la búsqueda y el perfeccionamiento de soluciones, y el aprendizaje de una forma de hacer nueva. Cuando esto es así, la identidad organizativa es constructiva, es un estilo que se alcanza de esta forma. No es copiable –en el sentido de inmediatez– y permite ese sostenimiento de la capacidad de ser diferente, es decir, liderar la innovación trascendente en algo importante durante un largo tiempo.

...Para innovar bien necesitamos: la persistencia y el ensayo constructivo, la búsqueda y el perfeccionamiento de soluciones, y el aprendizaje de una forma de hacer nueva...

## RUTA 10. VELOCIDAD DE DECISIÓN Y PROCESO

*“El perpetuo obstáculo del progreso humano es la costumbre”*  
(JOHN STUART MILL)

La forma en la que se trabaja y los métodos empleados diferencian unas organizaciones de otras, pero la velocidad es, sin duda, el factor común de cualquier planteamiento en el que percibamos rasgos poderosos de innovación. La velocidad, como el anterior tema de la persistencia en la orientación, no es fácil de conseguir ni de copiar. Cuando en un proceso industrial de cualquier tipo introducimos tecnologías fabriles, buscamos automatizar lo repetido y obtener un mayor y mejor resultado de los recursos materiales que empleamos. Nos referimos aquí a la velocidad de los procesos. La reducción del tiempo en los procesos es un buen indicador de la mejora de los mismos, lo que permite reducir los costes de los recursos asignados y dar mejor respuesta a las demandas de clientes internos y externos.

Son dos las velocidades que afectan a la innovación. Además de la velocidad de operación que es referida a las cosas, está como más importante aún la velocidad de decisión sobre las ideas y los rumbos. La velocidad de decisión es un rasgo muy característico de las organizaciones innovadoras donde no se cultiva la llamada “parálisis del análisis”; esta es una mala compañera de la innovación, esa actitud y las consecuencias de ella, de no decidir hasta que todos los datos de apoyo estén en su totalidad desvelados. Como esto es imposible, la decisión se retrasa y con ello se pierde la oportunidad.

Aunque sabemos que la gran mayoría de las decisiones tienen un soporte emocional o intuitivo, o sea, que el valor de los datos de detalle es muy secundario, mantenemos la excusa de la indisponibilidad de estos para evitar decidir. La excusa es perfectamente admitida y revestida de falso rigor. Se dice “no se puede decidir sin datos”. Los datos precisos sirven para optimizar, nunca para idear el futuro. En el medio, entre el pasado y el futuro, los datos de tendencias sirven para comparar, para consolidar, pero nunca para decidir. La parálisis por el miedo al riesgo, o a tener que rendir personalmente cuentas de los errores, se escuda en la ausencia de precisión sobre lo nuevo. Como no hay datos, mejor no arriesgar. Sin datos, tenemos que confiar en la experiencia, en la intuición, en la proyección de lo que será.

El evitar decidir está asociado al miedo de confundirse delante de los demás, y con ello el ratio de aprendizaje disminuye radicalmente, con lo que el tiempo pasa mucho más lento. No hay experimentación sin riesgo. Podemos afirmar que incrementar la velocidad de decisión nos permite acertar más que proporcionalmente al número de decisiones abordadas en un cierto periodo de tiempo.

Un segundo aspecto, que relaciona velocidad con innovación, es la ventaja que se deriva de la velocidad de los procesos internos y especialmente de los de relación con el cliente. Entre estos últimos son fundamentales todos los que afectan al diseño de productos y su puesta en comercialización, que determinan la capacidad competi-



tiva en sectores donde el conocimiento disponible entre los competidores es bastante similar. El *time-to-market* en sectores como el de la ropa o la investigación determina la diferencia entre marcas que lideran o las que siguen a las marcas innovadoras, que con más rapidez operan en sus mercados.

Pero esta rapidez puede aplicarse a otras cosas como la logística o a la respuesta rápida a un diseño o proyecto específico, en el caso de una ingeniería. La rapidez siempre se construye a través de una cuidada combinación de la estandarización de lo básico, con el rápido diseño de lo diferente y específico del cliente. La estandarización de los procesos básicos viene de la mano de las tecnologías de la información. Esto requiere un conocimiento muy avanzado de la disciplina que se trabaja, lo que es cuestión de tiempo. Estas tecnologías permiten aplicar las características de lo intangible, rápido y ubicuo a los procesos físicos o a parte de ellos. No sería posible avanzar en la innovación en los servicios financieros, por ejemplo, sin el soporte de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

La otra parte, el diseño rápido y acertado de lo diferente de cada cliente, requiere una alta competencia en la identificación de necesidades específicas y un alto conocimiento en diseño especializado. La rapidez es un atributo muy importante de la innovación y se acompaña de manera inequívoca de cuatro maneras de entender la rapidez aplicada a:

1. La rapidez en los cambios o en la ejecución de proyectos, que tiene una repercusión directa con el mercado, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto.
2. La rapidez en la decisión interna frente a propuestas de diferentes opciones, en la resolución de problemas y en la evitación de obstáculos paralizadores de un funcionamiento habitual. Los mecanismos de decisión colegiada, como comités, retrasan muchas decisiones, ya que las supeditan al ritmo de los calendarios mensuales y de las agendas.
3. La rapidez en la relación con los clientes, asegurando que no hay tiempos de espera que limiten el valor percibido por el cliente.
4. La rapidez en el aprendizaje. Las organizaciones innovadoras tienen un modo de circular la información que la convierten en conocimiento, al hacerla llegar a los sitios adecuados, donde más se necesita, en muy poco tiempo. El conocimiento que posiblemente se genere depende de la velocidad de la circulación de información, la extensión a la que se aplica y la certeza de su aplicación.

Estas cuatro expresiones de la rapidez suelen convivir con mucha naturalidad y sus prácticas son muy valoradas en las empresas que practican la innovación de una manera sostenida. La velocidad no es incompatible con ninguna de las demás rutas. Sin embargo, la lentitud es, sin duda, un elemento inhibitorio de todas las otras buenas cualidades para la innovación.

El trabajo lo será de la mente, del conocimiento y de las emociones en un todo integral, la mentefactura, el oficio de todos en el futuro.

Los tiempos en los que vivimos, en los inicios del siglo XXI, en una crisis del modelo económico occidental y en un mundo globalizándose, son sin duda el escenario más cambiante que ha vivido la humanidad en su historia. Las capacidades humanas en el manejo de los medios materiales, vitales y de información crecen a través de la ciencia y la tecnología, y el futuro se puede reconfigurar de muchas maneras. Es imposible perfilar cuál puede ser el destino de este cambio de época y quizás sea más ilusorio todavía intentar asignar agentes capaces de conducir el cambio en su globalidad. Los sistemas económicos, sociales y políticos vigentes son complejos, dinámicos y muy sensibles a pequeños cambios, que se tornan de inmediato en grandes palancas que conducen a escenarios no imaginados.

Por otra parte, nuestra biología como humanos, que se asienta en un pasado evolutivo y remoto nos permite, gracias a la plasticidad de nuestro cerebro, aprender casi cualquier cosa, como si lo más reciente viniera de la más remota antigüedad. Cada generación inicia su andadura en un momento de la historia, que es como es, y al que se adapta para progresar según sus propios mecanismos de supervivencia, relación y de creencias. Somos seres que aprendemos de otros y que enseñamos a otros, y en esto se fundamenta nuestra capacidad de evolución simbólica, técnica y cultural.

Vivimos en una época de grandes transformaciones sociales y entre ellas, la empresa puede constituirse en uno de los espacios de aprendizaje y transformación social más importantes. La empresa es la organización con mayores exigencias en su necesidad de adaptación a los cambios económicos y sociales, está en un régimen de competencia, necesitada de resolver requerimientos de muy distintos agentes que la componen. Pero en estos momentos la empresa presenta los primeros síntomas graves de decadencia en su formulación clásica de organización que agrupa capacidades de hacer. Necesita pasar a perfilarse como una organización con capacidades de pensar, sentir, crear y proyectar futuro. Es este espacio de capacidades y acciones el que más ocupará las capacidades mentales de las personas, que hacen y aprenden a lo largo de la vida. Las capacidades humanas en la organización empresarial se construirán sobre el conocimiento como materia prima, las emociones como pegamento y la cooperación como regla mayoritaria de conducta.

Nuestra economía de los recursos y para los recursos, llamada desarrollada, se agota en un mundo denso con una explosión poblacional que fundamenta su economía en la manufactura. Es hora de migrar a una nueva economía de los saberes, de emociones de las personas y de la innovación, entendiendo esta más allá de crear nuevas formas de hacer, más cerca de crear nuevas formas de organizar el trabajo, la sociedad y el tiempo de la vida. En el anterior libro, *Talento, Tecnología y Tiempo*” tratábamos con profusión este nuevo modelo de sociedad, al que nos acercaremos en un tiempo futuro por llegar. No hay salida volviendo al pasado, por mucho que no nos guste tener que cambiar y cambiar mucho, porque son los cimientos de nuestro modelo los que han de ser retirados para construir lo nuevo sobre otros soportes quizás muy distintos de los que imaginamos.

La mentefactura representa esta idea del nuevo trabajo de despliegue de la capacidad cognitiva y emocional. Mentefactura es la capacidad de producir activos en una economía de los intangibles y tangibles que llamaremos “exonomía”, algo más extenso e inclusivo de los intangibles que la economía. Será necesario construir una sociedad caracterizada por el aporte mental, emocional, cultural, relacional, ideológico y del conocimiento de las personas, en la búsqueda de mejores capacidades sociales, en una innovación social que durante décadas optimice otros activos sociales hoy descapitalizados, más allá de la posesión de cosas.

La mentefactura será un modo de proceder asentado en la sociedad cuando la cooperación supere a la competición como mecanismo de regulación de las transacciones. Hoy domina el gana pierde y mañana será el gana gana. Las actividades simbióticas representan sociedades y pensamientos más inteligentes y son mucho más generadoras de innovación y nuevas posibilidades, que las posiciones competitivas.

Concluyendo, amigo lector, considere que hoy estamos empezando algo que será distinto, y que es parte de su labor enlazar su pasado y el de los que nos dejaron esta herencia, con el de su futuro y el de los que nos seguirán. Piense en que ese futuro, y en el mundo de las organizaciones lo que se construya será más cercano a la mentefactura que a la manufactura, y que la innovación que sea capaz de introducir en su entorno, amigo lector, debería dar servicio a esta idea central. El trabajo lo será de la mente, del conocimiento y de las emociones en un todo integral, la mentefactura, el oficio de todos en el futuro.

## PRINCIPALES INNOVICIDAS

A lo largo de este texto insistimos mucho en que la innovación requiere hacer y considerar las cosas con otros puntos de vista. Solo dejando de hacer y haciendo distinto, la innovación –en sus diversas formas– asomará con sus buenos resultados.

Por ello vamos a citar una relación básica de los principales innovicidas.

**Innovicida:** “Práctica o modo de pensar que evita, anula o destruye los brotes o ingredientes parciales que conducen a un cambio con éxito”.

## RELACIÓN DE INNOVICIDAS

(sugerimos al lector que añada otros de su experiencia personal):

- **LDS (los de siempre):** Cuando se reúnen los de siempre una y otra vez, no cabe esperar otras cosas que las de siempre, las ya habladas y las ya propuestas. La novedad en las ideas requiere de combinar otras aportaciones y otras personas.
- **Herodes:** No hay cosa más débil que una idea cuando aflora. Si queremos destruirla antes de que tenga alguna posibilidad, pidámosle de inmediato un plan de negocio.
- **No hay cuenta de exploración:** Si la cuenta de explotación es la única que administra los recursos y los resultados, y no hay una cuenta de exploración que gestiona la innovación con otros criterios, la innovación se extingue.
- **Somos DESCARTES:** Los parámetros de medida de los tangibles no sirven para las ideas y las iniciativas. Los deseos y las motivaciones para innovar, no son medibles. Un espacio de libertad es imprescindible.
- **Iguales juntos:** Las estructuras organizativas impiden la innovación cuando se acumulan competencias y conocimientos idénticos en grupos homogéneos. La productividad y los resultados en la innovación se producen por intersección de diferentes (efecto Medici).
- **Numantinos:** Tener la idea de que la apertura al exterior nos hace perder en lugar de ganar. Más de la mitad de las innovaciones con éxito provienen del exterior de las organizaciones.

- **Mirar atrás o al lado:** Si miramos a la competencia nunca la superaremos. Si miramos a lo que no existe, pero se necesita, estamos en la buena dirección.
- **Indicatitis:** Enfermedad contagiosa que consiste en querer medir a priori lo que no se sabe hacer o no se ha hecho nunca.
- **No hay tiempo para pensar:** Si observar y crear no es producir, estamos estrangulando la innovación. Los tiempos de cultivo e intercambio de conocimiento no producen creatividad al momento, son inversiones, porque producirán ideas sin coste posteriormente.
- **Merluza grande que pesa poco:** El trabajo de la innovación requiere el empleo de recursos muy valiosos y de muchas decisiones críticas. Requiere tiempo valioso de ahora que produce un futuro valioso.
- **Los peores a lo nuevo:** Cuando surge algo nuevo e indefinido, una promesa que cumplir, y tenemos que elegir a quien ponemos al frente tenemos dos opciones. Al más valioso, lo que asegura que se hará lo mejor posible, o al nuevo (recién llegado), que difícilmente podrá llevarlo adelante. Es el efecto Pigmalión, en la innovación.
- **Prudencio Segurola Amarrategi:** La personalidad de quien encabeza la máxima responsabilidad es clave. No hay innovación sin riesgo, ni riesgo gestionable sin conocimiento por aplicar.
- **La innovación es cosa de creativos:** La creatividad no proporciona nada si no está bien inserta en un proceso de innovación, que incluye observación, creatividad, experimentación y explotación.
- **Confundir innovar con copiar:** Mantener una posición de seguidor de otros no es innovar. El innovador se diferencia radicalmente en los puntos donde busca diferenciación en el mercado y copia en el resto. Lo grave y frecuente es no saber en qué ser diferente e intentar copiar todo lo que nos gusta.
- **Esperar a que nos lo pidan los clientes:** Los clientes no quieren cambios, y menos si son radicales, pues les imponemos nuevas inversiones. La innovación de verdad surge cuando pensamos en los no clientes o en cómo resolver de otra forma muy ventajosa los problemas de los clientes.
- **Que “palo” pinta hoy:** La persistencia en un enfoque con futuro es lo contrario al oportunismo. Los principios que dirigen el cambio tienen una solidez y un orden determinado que no se pueden saltar. Innovar es crear nuevas condiciones, competir es ajustarse a las existentes.
- **La parálisis del análisis:** La indecisión y el miedo al error nos paralizan. Para evitar expresarlos, atrasamos la decisión a la espera del análisis exhaustivo de lo nuevo. Entramos en el círculo de la parálisis del análisis. Los datos son siempre insuficientes para asegurar lo nuevo, por lo que hay que volver a analizar. El tiempo pasa.

## ¿QUÉ ES INNOVAR?

1. INNOVAR es producir, asimilar y explotar con éxito la novedad en los ámbitos económicos y sociales (*Libro Verde de la Innovación*, 1995).
2. “La implantación de productos (bienes o servicios), o nuevos procesos o significativamente mejorados, nuevos métodos de marketing o nuevos métodos organizativos” (Manual de Oslo 2005).
3. Tipos de innovación (Manual de Oslo 2005):
  - En producto.
  - En proceso.
  - En marketing.
  - En organización.
4. La innovación es llevar al mercado una novedad reconocida como útil y pagada por alguien.
5. La innovación es el encuentro afortunado de los problemas con el conocimiento.
6. Innovar es crear, modificar o sustituir procesos clave en los que se despliegan los atributos de diferenciación de una empresa.
7. La innovación es una capacidad organizativa que se desarrolla mejorando las prácticas en los factores de innovación que se agrupan alrededor de la tecnología, las personas, los modos de organizarse y las interacciones con el mercado (Modelo Capital Innovación-MCI).
8. Innovar solo tiene sentido si se crea más valor para el cliente.
9. La innovación comprende cinco capacidades en las personas y en las organizaciones:
  - Observar.
  - Crear-diseñar.
  - Aplicar lo ideado.
  - Repetir aprendiendo.
  - Exteriorizar los resultados.
10. Innovar es transformar conocimiento en competitividad a través de nuevas formas de crear valor.

11. La mayoría innova copiando, muy pocos innovan sorprendiendo.
12. La innovación es una carrera de relevos y también una carrera de fondo. Se necesitan perfiles muy diferentes para convertir un problema en una oportunidad que llega a ser un éxito.
13. La innovación es la combinación ingeniosa de la novedad con la utilidad.
14. La innovación afecta a todos; a los que proponen cosas nuevas y a los que han de aceptarlas, porque si no, la innovación no ocurre.
15. La innovación más radical es la que incluye cambios en la forma de pensar.
16. La innovación más liviana es la que sustituye algo oneroso por algo sencillo. Si además genera ventajas, se extiende con gran velocidad.
17. Lo nuevo siempre inquieta porque pone en cuestión lo que no vale tanto como lo que se paga.
18. La innovación trastoca el valor de lo que no ha sido innovado.
19. Innovar es adelantarse a lo inevitable.
20. La mejora continua es la hermana pequeña de la innovación.
21. Lo nuevo, al igual que los niños, requiere de cuidados especiales.
22. La innovación más lenta es la que supone cambiar formas de trabajo; si ha de cambiar formas de pensar, se hace casi imposible.
23. La innovación es aceptada al principio por unos pocos, los más jóvenes y atrevidos; la gran mayoría espera a ver los resultados.
24. Quienes no quieren innovar siempre se justifican en cosas que no tienen que ver con lo que se quiere cambiar, que es su actitud y posición.
25. Innovar es hacer habitual lo nuevo.
26. La innovación se construye volviendo a revisar la validez de las ideas que crearon lo que existe. Innovar requiere ir de la práctica a la teoría para descender a otra práctica distinta.
27. Innovar es resolver problemas no vistos por muchos en mucho tiempo.
28. La innovación más elevada es la que crea nuevos hábitos porque se basa en nuevos conceptos.
29. Quien lidera la innovación no mira a los competidores de al lado, mira adelante, ve y construye el futuro.
30. Innovar requiere ir de la práctica a la teoría para descender a otra práctica distinta.
31. Innovar requiere trabajar intensamente y aplicar método al manejo de las ideas.
32. Quien piensa en producto, innova en producto.
33. Quien piensa en cliente, innova en el uso o servicio.
34. Quien piensa en lo que no existe, innova en concepto.
35. La innovación no despega cuando hay muchos problemas y pocas ideas.
36. La ideación de lo nuevo empieza en una persona, las soluciones se enriquecen entre algunas y la práctica afecta a todas.
37. Innovar requiere desarrollar la inquietud por observar y pensar de manera no habitual.
38. La innovación es la derrota de lo común a través de la originalidad ventajosa.

39. Innovar es responder a la ansiedad de sobrevivir ejercitando la capacidad de aprender.
40. Lo más difícil de la innovación es mantenerla viva.
41. El innovador es el más rápido en experimentar lo que otros como él han comprendido.
42. Innovar es construir ideas que resuelven necesidades existentes y aún no expresadas.
43. La innovación es incompatible con una actitud pasiva y complaciente.
44. Innovar requiere descubrir la solución a un problema evidente, aceptado y comúnmente no citado.
45. Innovar supone actuar sabiendo que toda realidad tiene su fecha de caducidad.
46. Para innovar tenemos que ver el futuro de las cosas desde un espacio mental no habitual.
47. La innovación es una actitud natural humana porque evolucionamos modificando el entorno.
48. Innovar requiere observar desde el vuelo lo que no se ve desde el suelo.
49. Existe un impulso natural en el hombre por descubrir y anticipar el futuro para estar más seguro.
50. No hay innovación sin reflexión, pensamiento y visión práctica hacia el futuro.
51. Pensar en lo nuevo está acompañado de una sensación de inseguridad, de abandono mental de lo habitual y previsto.
52. La innovación debe ser una transgresión intelectual, ingeniosa, provechosa y ética de lo natural o habitual.
53. Innovar es salirse fuera de los supuestos para saber algo nuevo y adoptarlo tanto en el hacer práctico como en su soporte teórico.
54. Innovar es elevar el ancla, esa tendencia natural del hombre a aferrarse a lo que sabe y que le ha llevado hasta donde está.
55. La originalidad de la innovación ocurre porque el pensamiento se remonta al origen de las cosas y emprende otro recorrido, esta vez desconocido.
56. Las organizaciones innovadoras se construyen con:
  - Ilusión colectiva.
  - Liderazgo inspirador.
  - Creatividad desbordante.
  - Ingenio sistemático a través de una actitud constante y apasionada respecto al futuro.
57. Es más útil redefinir los problemas que empeñarse en buscar soluciones.
58. Innovar es una tarea incluida en el salario habitual.
59. Innovar es invertir en las mejores iniciativas del personal.
60. Casi nadie imagina que alguien está construyendo un camino por el que pronto va a despeñarse.
61. El conocimiento aplicado a la gestión no es medir problemas, es saber resolverlos para que no perduren.



62. Cuando innovamos de verdad cambia hasta el lenguaje.
63. La innovación intensa ocurre cuando cambian radicalmente los significados de las cosas y las prioridades de las tareas.
64. Innovar supone hablar, preocuparse y ocuparse de cosas viejas o nuevas, antes ignoradas.
65. La inercia psicológica (I.P.), el pensamiento automático que nos conduce siempre al mismo lugar, es un cáncer para la innovación.
66. Cuando decimos “imposible”, la inercia psicológica se apodera de nosotros, no innovamos.
67. Innovación tiene relación con creatividad, que significa impredecible y azar.
68. Un problema bien definido es el 50% de la solución, el otro 50% es conocimiento y creatividad.
69. Hay dos formas de vivir la innovación: una es como ir al cine, ver desde la butaca lo que pasa y salir en el mismo sitio y la otra es viajar, moverse con la butaca a otro sitio, y salir al acabar en un mundo nuevo.
70. El innovador es alguien que adopta en la vida la actitud de elegir elegir.
71. Innovar es crear condiciones, competir es ajustarse a las existentes.

- Amat O. *Aprender a enseñar*. Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- Anca C, Vázquez Vega A. *La gestión de la diversidad en la organización global*. Madrid, Prentice Hall 2005.
- Andreu R, Ricart JE, Valor J. *La organización en la era de la información*. Madrid, MacGraw Hill-IESE, 1997.
- Binney G, Williams C. *Orientación hacia el futuro. Cambiar el modo de cambiar las organizaciones*. Madrid, Algaba, 2003.
- Borja J, Castells M. *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid, Taurus, 1997
- Brockman M. *La ciencia del futuro*. Barcelona, RBA Libros, 2010.
- Breton P. *L'utopie de la communication*. París, La Decouverte Syros, 1997.
- Brooks RA. *Cuerpos y máquinas. De los robots humanos a los hombres robot*. Barcelona, Ediciones BSA. 2003
- Burcet J. *El agujero Blanco*. [www.burcet.net](http://www.burcet.net). 2009.
- Cairncross F. *La muerte de la distancia. Cómo la revolución de las comunicaciones cambiará la vida de la empresa*. Barcelona, Paidós Empresa, 1998.
- Capella, J. *Así nacen las cosas*. Barcelona, Electa, 2010.
- Carbonell E. *El nacimiento de una nueva conciencia*. Barcelona, Ara Llibres, 2007.
- Carbonell E, Belimunt CS. *Los sueños de la evolución*. Barcelona, RBA Libros, 2003.
- Carbonell E, Sala R. *Planeta humano*. Barcelona, Península, 2000.
- Castelfranchi J, Stock O. *Máquinas como nosotros. El desafío de la inteligencia artificial*. Madrid, Acento Editorial, 2000.
- Castells M, Himanen P. *El estado del bienestar y la sociedad de la información*. Madrid, Alianza Editorial, 2002.
- Castells M. *La galaxia Internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Barcelona, Areté, 2001.
- Cavalli-Sforza F. *La ciencia de la felicidad*. Barcelona, Mondadori, 1998.
- Cebrián JL. *La Red. Cómo cambiarán nuestras vidas los nuevos medios de comunicación*. Madrid, Taurus, 1998.
- Coade N. *Be creative. The toolkit for business success*. Boston, Thomson Business Press, 1997.

- Chomsky N. *La (des) educación*. Barcelona, Editorial Crítica 2001.
- Chosmsky N, Dieterich H. *La aldea global*. Tafalla, Txalaparta, 2000.
- Cooper RN. *Qué nos depara el futuro*. Madrid, Alianza Ensayo, 2003.
- Copenhagen Seminars for Social progress Building a Word Community. Globalization and common Good. Junio 2000.
- Cortina A. *Ética de la razón cordial*. Oviedo, Nobel, 2007
- Cornellá A. Infonomía.com. *La gestión inteligente de la información en las organizaciones*. Bilbao, Ediciones Deusto, 2002.
- de Bono E. *La revolución positiva*. Barcelona, Paidós, 1995.
- Dehesa, G. *Comprender la globalización*. Madrid, Alianza Editorial 2000.
- Drucker PF. *La empresa en la sociedad que viene*. Barcelona. Ediciones Urano 2003.
- Drucker P. *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona, EDHASA, 1995.
- Drucker PF. *Las nuevas realidades*. Barcelona, EDHASA, 1989.
- Edvinson L, Malone MS. *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, Gestión 2000, 1999.
- Elster J. *El cambio tecnológico. Investigaciones sobre la racionalidad y la transformación social*. Barcelona, Gedisa, 1997.
- Esteve M. *La tercera revolución educativa*. Barcelona, Paidos, 2003.
- Fernández López J. *Gestionar la confianza*. Madrid, Prentice-Hall, 2002.
- Gazzaga MS. *El cerebro ético*. Barcelona, Paidós, 2006.
- Goldratt EM. *El síndrome del pajar*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1994.
- Goñi Zabala JJ. *Talento Tecnología y Tiempo*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2008.
- Goñi Zabala JJ. *El cambio son personas*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1999.
- Hendriks G, Ludeman K. *La nueva mística empresarial*. Barcelona, Empresa Activa-Ediciones Urano, 1996.
- Hersenberg W. *Los nuevos fundamentos de la ciencia*. San Cugat del Vallés, Editorial Norte y Sur 1962.
- Hessen J. *Teoría del conocimiento*. México, Editores Mexicanos Unidos 1977.
- Innerarity D, Gurrutxaga A. *¿Cómo es una sociedad Innovadora?* Zamudio, Innobasque, 2009 (descarga gratuita en: Innobasque.com).
- Iriondo A. *Leonardo da Vinci, el ingeniero*. Bilbao, Fundación Escuela de Ingenieros, 1997.
- Johansson F. *El efecto Medici*. Barcelona, HBS Press, 2005.
- Jones GR. *Cyberschools and education renaissance*. Englewood, Jones Digital Century, 1998.
- Kotter JP. *Qué hacen los líderes*. Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- Kottler P, Roberto EL. *Marketing Social*. Madrid, Díaz de Santos, 1992.

- Kuhn TS. *Qué son las revoluciones científicas*. Barcelona, Paidós, 1989.
- Latouche S. *El planeta de los naufragos. Ensayo sobre el posdesarrollo*. Madrid, Acento Editorial, 1991.
- Leonard D. *Capacidades empresariales para la innovación*. Madrid, Fundación COTEC, 2005.
- Levaggi G. *Teoría general de los sistemas. Aplicación a la administración de los negocios*. Buenos Aires, Ugerman Editor, 2000.
- Lipnack J, Stamps J. *Virtual Teams. Reaching across space, time and organizations with technology*. Londres, J. Wiley, 1997.
- Makridakis SG. *Pronósticos estrategia y planificación para el siglo XXI*. Madrid, Díaz de Santos, 1990.
- Maslow AH. *El management según Maslow. Una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona, Paidós 2005.
- Michalko M. *Thinker toys*. Madrid, Gestión 2000, 1991.
- Moody PE, Morley RE. *The Technology Machine. How manufacturing will work in the year 2020*. New York, Free Press, 1999.
- Munck T. *Historia social de la ilustración*. Barcelona, Editorial Crítica 2000.
- Nalebuff B, Ayres I. *Y por qué no?* Barcelona, Empresa activa-Ediciones Urano, 2005.
- Nueno P. *Competiendo en el siglo XXI*. Barcelona, Gestión 2000, 1998.
- Quinn JB. *Innovation Explosion. Using intellect and software to revolutionize. Growth strategies*. New York, Free Press, 1997.
- Ponto F. *La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Barcelona, Granica. 2001.
- Pümpin C, García Echeverría S. *Cultura empresarial*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1988.
- Punset E. *La salida de la crisis*. Barcelona, Argos Vergara, 1980.
- Punset E. *Cara a cara con la vida, la mente y el universo*. Barcelona, Editorial Destino, 2006.
- Ramonet I. *Un mundo sin rumbo. Crisis de fin de siglo*. Madrid, Temas de Debate, 1997.
- Raufman P, Ray M, Goleman D. *El espíritu creativo*. Barcelona, Ediciones B, 2000.
- Ridderstrale J, Workstrom K. *El talento mueve al capital*. Madrid, Funky Business Prentice Hall, 2000.
- Rheingold H. *Multitudes inteligentes. La próxima revolución social (Smart Mobs)*. Barcelona, Gedisa, 2004.
- Rifkin J. *The age of access.-how the shift from ownership to access is transforming capitalism*. Londres, Penguin Books, 2000.
- Rodari G. *Gramática de la fantasía*. Barcelona, Argos Vergara, 1973.
- Rubia FJ. *Qué saber de tu cerebro*. Barcelona, Editorial Temas de hoy, 2006.
- Sainz de Vicuña JM. *Innovar con éxito*. Madrid, ESIC, 2006.

- Saul JR. *La civilización inconsciente*. Barcelona, Anagrama, 1995.
- Siegel D. *Futurize your enterprise. Business strategy in the age of the e-customer*. Londres, J. Wiley, 1999.
- Slywotzki AJ, Morrison DJ, Weber K. *How Digital is your business?* New York, Crown Business, 2000.
- Sveiby KE. *The new organizational wealth*. Williston, Berrett Kloeehler, 1997.
- 
- Tapscott D. *La creación de valor en la economía digital*. Barcelona, Granica, 2000.
- Tapscott D. *Creciendo en un entorno digital. La generación internet*. Madrid, MacGraw Hill, 1998.
- Tapscott D. *The digital economy. Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York, MacGraw Hill, 1996.
- Terceiro JB. *Sociedad Digital. Del homo sapiens al homo digitalis*. Madrid. Madrid, Alianza Editorial, 1996
- Tucker RB. *Cómo administrar el futuro*. Madrid, Grijalbo 1991.
- Tushman ML, O'Reilly III ChA. *Winning through innovation*. Harvard, HBS Press 1997.
- Ulrich D, Smallwood N, Sweetman K. *El código del nuevo líder*. Madrid, LID Editorial, 2008.
- Wagensberg J. *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Barcelona, Tusquets Editores 1994.
- Wiener N. *Inventar sobre la gestación y el cultivo de las ideas*. Barcelona, Metatemas 1995.
- Zimbardo P, Boyd J. *La paradoja del tiempo*. Barcelona, Paidós, 2009.