

Y, ¿por qué no empezamos a prepararnos para innovar?

En su libro «Innovando en la empresa»¹, el autor analiza los puntos débiles de los estilos de dirección dominantes en las empresas con objeto de introducirlos o reintroducirlos en una orientación hacia la innovación y mejora empresarial, e intenta dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las razones últimas

por las que nuestras empresas destacan tan poco por su talante innovador y hasta empleador, por lo que llamaría Tamames «falta de iniciativa empresarial», tan necesaria en las empresas actuales?

Rober to Carballo, doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y experto en Innovación y Desarrollo Organizacional.

FICHA TECNICA

Autor: CARBALLO, Roberto.

Título: Y, ¿por qué no empezamos a prepararnos para innovar?

Fuente: Capital Humano, n.º 128, pág. 82. Diciembre 1999.

Localización: 95/99.

Resumen: Roberto Carballo, en su libro «Innovando en la empresa» (Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999) analiza cómo mejorar la función directiva y de liderazgo dentro de las organizaciones. Considera que es necesario trabajar para transformar la realidad de los estilos directivos en nuestra cultura, porque los dominantes en la actualidad «impiden» la movilización de todas las potencialidades, competencias e inteligencias que existen en la sociedad y en las empresas, conduciendo con ello a insatisfacciones, frustraciones personales y colectivas, poca competencia, bajo nivel de responsabilidad, casi ninguna innovación, pocos puestos de trabajo, mala organización y falta ostensible de sensibilidad ante los que pagan, en último extremo, la nómina y los beneficios, que son los clientes. En el epílogo, que se reproduce en este artículo, ofrece «algunas fórmulas aisladas que es preciso contemplar para que las intervenciones en las organizaciones sean más eficaces, y produzcan –a medio plazo– cambio, eficacia, satisfacción y rentabilidad».

Descriptor: Innovación / Estilo de dirección.

Este libro forma parte de un proyecto que se pretende complejo, y que probablemente lo es. Un proyecto a largo plazo, un proyecto de vida (¿sólo profesional?), una empresa personal, pero también un proyecto grupal y hasta social. Proyecto nacido de una idea de regeneración, de recuperación, de reparación, de mejora de lo existente, de transformación de calidad, de introducción de lo que ya sabemos en nuestra cotidianidad, de integración del logos y del eros, de superación de nuestros miedos a la libertad, de esfuerzo consciente hacia una finalidad de progreso humano, de hacer las cosas bien, o al menos, un poco mejor.

Este libro no es el primer paso, sino un paso más, en que es posible divulgar, ensayar, afirmar, o acercarse a lo que se quiere, pero que como es horizonte sólo lo podemos ver a lo lejos, y aunque queremos, no alcanzamos, justo por donde va el sol y se hace el crepúsculo, por donde sigue la vida. Este libro no termina nada, sino que sencillamente ha servido para reflexionar en voz alta, para analizar e intentar comprender algunas de las cosas que creemos claves y que nos pasan y nos impiden avanzar o al menos conseguir una satisfacción,

un placer², tantas veces fugaz en lo que hacemos.

Pero aunque no es una estación terminal, ni siquiera un punto de partida, sino sólo un paso más, es conveniente llegados aquí hacer una recapitulación e intentar proyectar alguna acción que acerque su análisis y la insatisfacción e indignación que producen tantas cosas por aprender y cambiar, a una línea de mejora de lo real, máxime cuando va a editarse un siglo después del 98 y podemos suponer que la sensibilidad ante la necesidad de regenerar el cuerpo social puede ser mayor y permitir que todos pensemos en qué cosas es conveniente hacer para sencillamente hacerlo un poco mejor. Y, ¿por qué no podemos empezar a prepararnos para hacer innovación, superando la «maldición» unamuniana?

Decía Confucio que los placeres perjudiciales eran «el lujo extravagante, la ociosidad disipada y la juega constante», y que los placeres beneficiosos eran también tres: «disfrutar con los rituales y la música bien compuestos, hablar de las virtudes de otros y tener abundancia de amigos que sean hombres excelentes». Al menos, dos de los placeres perjudiciales están demasiado presentes en nuestra cultura y otros dos de los placeres beneficiosos no están suficientemente representados.

¹ CARBALLO, Roberto. Innovando en la empresa. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999. 372 páginas.

² Placer en un sentido epicúreo, que por desgracia ha sido tan mal interpretado y entendido.

El trabajo en nuestra cultura sigue siendo, en gran medida, un castigo, algo que se hace porque no queda más remedio o para pasar; no se disfruta haciendo cosas útiles para uno mismo y para los demás, o no se disfruta bastante. La «juerga constante» que se ha extendido ampliamente entre toda la población en los últimos quince años: estamos en el «mejor país», y pensamos que a él aspiran otros muchos pueblos, entre otras cosas, porque nuestra «movida» (*sic*) es única. La música no está precisamente entre nuestros placeres –parece que no tenemos tiempo para disfrutar de ella–. Tampoco encontramos –parece ser– mucho placer en hablar bien de otros, en resaltar sus virtudes; más bien al contrario, encontramos placer en hablar mal y resaltar sus defectos. Dejo a un lado lo de los amigos excelentes, porque parece una proposición más subjetiva y puede que no nos pongamos de acuerdo.

En cualquier caso, creo que el recurso es suficiente: Les he recordado que no estamos en el mejor de los mundos y que no es conveniente engañarse. Y lo que les propongo es que seamos conscientes de cómo somos y de cómo actuamos. No es necesario que nos comparemos con otros, ni siquiera que nos sintamos mal porque seamos «peores» que otros. Lo realmente importante es saber cuáles son nuestros límites y nuestros puntos débiles y reconstruir un yo más fuerte³, más flexible y más preparado⁴ para acometer tareas cada vez más complejas.

Este libro es una propuesta abierta, un pensamiento hecho en voz alta, para que con aquellos que

³ Más seguro de sí mismo y menos pendiente de los otros. Desarrollar la propia senda y libertad sin necesidad de «sufrir» con las comparaciones incesarias y odiosas. La comparación sólo sirve como reto, como forma a imitar, como comprensión de otra realidad que, en ese momento, llevo a considerar como deseable el copiarla o adaptarla a mi modo de ser. La comparación no puede ser interpretada como algo que no hay que hacer porque nos «deprime» y anula nuestro crecimiento. Hay que arriesgar a ser lo que se es y como se es, y no estar constantemente creyéndose juzgado por otros, o estando juzgando a los otros.

No es necesario que nos comparemos con otros. Lo realmente importante es saber cuáles son nuestros límites y nuestros puntos débiles y reconstruir un yo más fuerte

se decidan a leerlo, podamos repensar lo que pasa y derivar nuevos caminos que mejoren la estética y la utilidad del espectáculo en que estamos inmersos.

DESDE Y A PARTIR DE LOS ESTILOS DIRECTIVOS

A lo largo del libro me he adentrado en una aproximación a la realidad empresarial, a sus dinámicas, a partir de mis experiencias y de la teoría sobre las mismas, y lo he hecho desde y a partir del problema que acentúa las patologías de esa dinámica: la dirección, la gerencia, porque ésta es la variable clave en una sociedad y en unas empresas jerarquizadas. Es indudable que los líderes empresariales igual que los políticos nacen y se desarrollan y se refuerzan en una cultura y en una sociedad y «tenemos, en general, los líderes que nos merecemos», y así las organizaciones empresaria-

les que siempre tienden a la jerarquía, lo hacen más nitidamente en la realidad empresarial española, y nuestros líderes, en general, tienden a dificultar los «crecimientos beneficiosos» y las «buenas hierbas» y muchas veces nos agotan con su falta de preparación y con su forma de ser y de actuar.

Por eso es tan necesario trabajar para transformar la realidad de los estilos directivos en nuestra cultura, porque los dominantes en la actualidad «impiden» la movilización de todas las potencialidades, competencias e inteligencias que existen en la sociedad y en las empresas, conduciendo con ello a insatisfacciones, frustraciones personales y colectivas, poca competencia, bajo nivel de responsabilidad, casi ninguna innovación, pocos puestos de trabajo, mala organización y falta ostensible de sensibilidad ante los que pagan, en último extremo, la nómina y los beneficios, que son los clientes. Y de esto hemos tratado, de cómo mejorar la función directiva y de liderazgo dentro de las organizaciones.

Y hemos pensado que es conveniente y necesario que los directivos y empresarios sean conscientes de su posición y se formen para ejercer sus puestos, también actitudinalmente y valoren más la preparación propia y de los suyos, que enfatice más en el análisis y la comprensión de las situaciones reales con las que hay que trabajar y convivir, reduciendo el «corre-corre» –tantas veces, sin sentido– en el que viven muchas organizaciones; hemos también propugnado que es preciso tener dos puntos de referencia y de partida: el *cliente*, que tiene que ser como el faro de Hércules que guía a las empresas, y el *análisis e inter-*

⁴ Preparado en un doble sentido: poniendo en su sitio correcto a la formación y a la preparación personal, la cual es fundamental para hacer las cosas bien y nunca es suficiente. Nuevamente, Confucio *dixit*: «La preparación es la clave del éxito en todo. La falta de preparación supone el fracaso: si determinas antes las palabras, no tartamudearás; si previamente fijas los asuntos, no tendrás dificultades.» Y la preparación como previsión, como antelación, como ensayo. Arreglamos demasiadas cosas de forma improvisada y eso aumenta el porcentaje de probabilidades de que salgan mal. Otra vez Confucio: «Lo que se prepara con antelación tiene éxito, lo que no, fracasa. Algo preparado con antelación no encontrará ningún obstáculo infranqueable para su ejecución.»

⁵ Esta es una máxima que se dice, pero se cree poco en ella, cuando a largo plazo es totalmente cierta. Nuestros líderes representan nuestros intereses, ahora mayoritarios, y bien por consentimiento o por dejación o por decisión, son los líderes que tenemos, los que mejor nos representan en términos medios en cada momento. «los que buscamos y los que, en principio, nos satisfacen», aunque luego nos frustren. Aunque la máxima no fuera cierta, sería un buen planteamiento para superarse.

pretación de la posición de la empresa y de sus realidades en relación con el exterior (clientes, competidores, proveedores...) y en relación con el interior (personas, grupos, organización, comunicación...).

Y dado que la empresa no es una «unidad de análisis», sino una organización orientada hacia la acción, para poder esperar un buen porcentaje de probabilidades de éxito, se necesita que pasemos del análisis –¿qué pasa? ¿dónde estamos?– a la estrategia y la planificación ¿adónde queremos ir? ¿por qué?, y ¿cómo queremos ir y a qué ritmos?

Y una vez bien asentados en ese modelo, que construiremos *un proyecto de empresa*, lo ofertaremos a nuestros clientes, siempre que previamente seamos capaces de organizar intensivamente el mundo interno, y dentro del mismo, las tres variables estructurales: la comunicación, como factor de interrelación que confiere calidad a las actuaciones y permite el aprendizaje basado en la experiencia, la calidad, como sublimador y consejador de realizaciones, y el estilo de dirección, como algo más participativo, más consensuado, con más escucha, con más reflexión, con más riesgo, sabiendo adónde hay que mirar para orientarse.

Estoy seguro de que la propuesta es viable, aunque por aproximaciones sucesivas, por mejora continua, como todo en la vida, y sin olvidar que a veces se dan dos pasos adelante y uno atrás, pero hay veces que se da sólo uno adelante y dos atrás. Ahora bien, es posible ir cambiando, caminar por la compleja correidora del cambio empresarial, y a esto voy a dedicar estas últimas páginas, a hablar de cómo se puede abordar el cambio, en términos generales, ya que como he indicado más arriba, este es un proyecto que se está haciendo todos los días y en que se aprende aceleradamente, pero en cualquier caso, somos lentos en relación con los problemas que detectamos.

Nadie duda que las empresas se están transformando como lo está haciendo la tecnología o la sociedad. Las empresas tienen una dinámica, en gran medida, independiente de las voluntades individuales que las componen, pero que también depende en cierta medida de ellas. El problema no está en que las cosas no cambien, sino qué grado de control consciente tenemos de la dirección y del ritmo y del sentido del cambio. La dinámica de las organizaciones es una dinámica de «supuestos básicos»⁶, es una dinámica muy espontánea.

En realidad, como decía Lerner, vamos en un coche sin dirección ni frenos, por una autopista con defensas, pero sin mapas que nos indiquen adónde podemos ir y cuándo llegaremos. Y esto va a seguir siendo así en el futuro, pero se puede mejorar, podemos incorporar más consciencia y descubrir qué cosas que estamos haciendo de una manera es posible hacerlas de otra y facilitar a uno mismo y a los demás ventajas y satisfacciones que antes estaban vedadas. Y aquí es donde entra el trabajo de intervención con las organizaciones y las instituciones, en general.

ALGUNAS FORMULAS PARA DESPERTAR A BLANCANIEVES

No voy a sacar la bola de cristal y dedicarme a ofrecer recetas, pero sí voy a hablar de algunas «fórmulas» aisladas que es preciso contemplar para que las intervenciones en las organizaciones sean más eficaces, y produzcan a medio plazo, cambio, eficacia, satisfacción y rentabilidad. Como el tema es tan complejo y tan difícil de sintetizar, me centraré en aquellos aspectos que tengo más presentes en mis trabajos:

⁶ Véase Wilfred «Experiencias en grupos» o bien el «Antecedentes y método del grupo de trabajo», artículo del autor.

1.º *El cambio empieza por uno mismo*. No se puede proponer cambiar si las metodologías siguen las mismas formas que lo que se critica. Si he llegado a la conclusión de que la jerarquía reduce la potencialidad de los grupos empresariales porque no escucha, sino que afirma, no aprende con los demás, sino que decide, etc.; el planteamiento de mi trabajo no puede ser el de proponer cursos de formación, donde el papel dirigente y jerárquico –la voz cantante, que se dice– del profesor anula a los participantes, y se produce la típica fragmentación docente –discente (literalmente, el que tiene ciencia)– del que no tiene ciencia.

De este modo, no vale ni la metodología docente del discurso «ex-cátedra», ni la fórmula –más barata y al alcance de cualquier indocumentado– del llamado método del caso⁷, sino que es imprescindible que la metodología «siga a la realidad»⁸, que siga a la experiencia y que derive de la misma experiencia toda su riqueza y su arte. A este trabajo he dedicado muchos esfuerzos en los últimos años, aplicando lo que he aprendido en la universidad y en la empresa y en todos los espacios de intercomunicación que he ido desarrollando, y por supuesto, mis planteamientos de intervención en las empresas se fundamentan en esta forma metodológica que he denominado «aprendizaje en/de la experiencia en grupo»⁹. Al proceso y a las metodologías que lleva implícitos este planteamiento gnoseológico, espero tener la oportunidad de dedicar mis próximos esfuerzos, publicando un libro sobre Comunicación, Grupo e Innovación, que seguirá al presente.

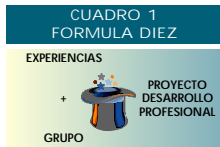
⁷ Véase mi artículo: «Organizaciones en aprendizaje».

⁸ Este planteamiento está sacado de la experiencia de la ciencia: «que las cosas se expliquen a través de sí mismas», es una «fórmula» científica que ha permitido superar los planteamientos idealistas, a pesar de los límites de Berkeley.

⁹ Véase dossier de septiembre de 1997 en *Capital Humano* y «Aprendizaje en/de la experiencia en grupos». Cuadernos de Investigación Aplicada. Centro Superior de Estudios de Análisis, de Gestión y de Evaluación de la Universidad Complutense de Madrid.

2.º *Grupalizar las organizaciones, es decir, introducir el grupo como ampliación y superación de los individuos.* Pensar en términos grupales, además de individualmente, que florezca el pensamiento grupal. Y no estoy hablando de equipos de trabajo o de *task force*o tantas otras formas de acentuar los supuestos básicos bionianos: estoy hablando de grupo como intercomunicación, como estructura abierta; estoy hablando del grupo como proceso autorregulado que contiene sus propias leyes de funcionamiento; estoy hablando como personas que hacen un grupo y que han de beneficiarse y sentirse positivamente atraídas por participar en él, manteniendo su libertad de acción y de decisión; estoy hablando de grupos donde la complejidad y la riqueza del pensamiento y de su correspondencia con la acción se ha instalado; etcétera.

3.º *La fusión de experiencias (mediante una metodología que las hace aflorar y comprender) y grupos puede permitir la construcción de un proyecto de desarrollo profesional.* Y en esta fusión está el punto de partida para transformar la sociedad conservadora en que vivimos en una sociedad realmente innovadora.



4.º *Y aquí es donde aparece la necesidad de tener en cuenta algunas «fórmulas» de trabajo.* Sólo mencionaré quizás la más importante y que me he atrevido a llamar: la «fórmula mágica»¹⁰ que integra la forma de trabajo y lo que se pretende. Curiosamente esta fórmula enfatiza en «tirarse a la piscina», cuando estamos hablando de patologías empresariales del «corre-corre» y de la prisa, acciones a veces sin pensamiento, o con un pensamiento «ur-

Es indudable que los líderes empresariales igual que los políticos nacen y se desarrollan y se refuerzan en una cultura y «tenemos, en general, los líderes que nos merecemos»

gente», que inmediatamente nos instala en la acción. Pues sí, es preciso arriesgar, aprendemos básicamente –por no decir, únicamente– haciendo.

Por tanto, si no tenemos experiencia, si no hacemos, no aprendemos, así que es preciso «coger al toro por los cuernos» y zambullirse en el agua –que, por otra parte, es la fuente de la vida, no lo olvidemos–. Pero para evitar males mayores, nos tiraremos a la piscina con flotador, sabiendo que hay un método que nos acompaña; el flotador, lo que nos va a impedir hundirnos es aquello que nos enseña para siempre cómo se hacen las cosas. Siempre podremos recurrir al flotador, al chaleco salvavidas. Aún habiendo aprendido a nadar muy bien, lo necesitaremos, según las circunstancias, y siempre que salgamos a la mar, lo revisaremos y comprobaremos su estado de conservación y de utilidad.



¹⁰ No sé muy bien por qué la denominé «mágica», porque no tiene nada de mágica, aunque puede ser así considerada teniendo en cuenta que es la llave para «abrir» y «cambiar» comportamientos ancales y culturales que tanto nos conviene hacer.

Claro que aquí no acaba la famosa «fórmula mágica», porque hasta ahora sólo estamos cada uno de nosotros que ha decidido mojarse y algo aprendido como un método, y tiene que existir el calor de las personas que nos acompañen, porque no podemos sentir ni por un momento que estamos como Gary Cooper «solos ante el peligro», sino que estamos acompañados por un monitor que nos va a enseñar a mejorar nuestro estilo de natación, y que siempre podemos recurrir a él para comprobar que navegamos por el «rumbo verdadero»¹¹. Por tanto, tirarse a la piscina, con flotador (método) y monitor (supervisión).

5.º *No empezar por arriba, sino por donde se sienta la necesidad.* Es difícil transformar una dinámica institucional si no siente la necesidad de hacerlo. Es preciso trabajar desde la necesidad, y normalmente, la necesidad «la impone», «la obliga», el cliente y los que están más cerca de los clientes están más dispuestos a buscar nuevas fórmulas para manejar mejor la situación que soporitan. Si no se siente la necesidad, todo se convierte en un «juego de salón», y las intervenciones son infructuosas y hasta inconvenientes, y suelen conseguir pocos resultados. Supongamos, como me ha pasado a mí, que el director general está muy concienciado, y quiere conseguir que los otros sigan el camino de la innovación, y no se dan condiciones en la empresa, condiciones de competencia, o no han llegado más que teóricamente –desde los libros o desde la moda

¹¹ Así se llama en la técnica de navegación. Esto tiene una gran importancia porque no sólo estamos acompañados en nuestra iniciativa y en nuestro riesgo, sino que interiorizamos que no podemos hacer las cosas solos, y que existen maestros que nos pueden ayudar a avanzar con mayor eficacia y en el mejor sentido, porque ellos han tenido antes experiencias y las han explicado y comprendido y ahora nos pueden servir como referencia. Este aspecto es de una gran relevancia para consolidar nuestro yo, reforzarlo y para acentuar los vínculos con otros y convencerlos de la gran utilidad de la intercomunicación, de la interrelación personal, de las redes profesionales y de todo tipo.

de algún gurú americano— a las alturas de la organización, las cosas serán muy difíciles y avanzarán poco. Este es un caso en que es preciso que sea el mismo directivo el que dé ejemplo, y se ponga al frente de un programa que tome la iniciativa, y conduzca al grupo a la necesidad que no sentía —aún así los resultados no serán probablemente mucho más que mediocres.

La dirección ha de cuidar las condiciones para que la intervención sea posible, siempre que exista un clima adecuado. Mi estrategia suele centrarse en niveles intermedios hacia el cliente, y cuidar un programa de redes horizontales, de tipo profesional, para la alta dirección, que les introduzca en los métodos de trabajo basados en el intercambio de experiencias. Aunque casi resulta una tontería ofrecer una ruta, porque cada caso requiere ubicarse en el lugar más adecuado, y las opciones son tantas que no es posible

No tiene sentido hacer cosas puntuales: Se necesita paciencia por el que interviene y por el que encarga el trabajo

trabajarlas de forma teórica y en unas páginas y superficialmente.

6.º *Desarrollar programas a largo plazo, que enlacen ciclos productivos y diferentes estancias de la empresa o de la institución.* No tiene sentido hacer cosas puntuales: Se necesita paciencia por el que interviene y por el que encarga el trabajo. Las prisas no acompañan, ni normalmente son antesalas de los cambios, y mucho menos de los que tienen que ver con los comportamientos. Es muy difícil si no estamos en crisis, que optemos por tra-

bajar el cambio; en condiciones no extremas, tenderemos a seguir como estamos y el avance será entre idealizador y frustrante, o más bien, pasará desde lo evidente y necesario y que todos estábamos esperando y ya lo decía yo, y es obligado hacerlo, al olvido del proyecto por inviable, irrealizable y fuente de una nueva frustración del participante. Es preciso que se dé alguna de las condiciones básicas de las crisis. Y una de las formas más interesantes de crisis, de vida, es la exigencia del cliente —si puede exigir, porque depende del grado de monopolio en que se mueva la empresa.

CUADRO 3. EL ARBOL DE LOS PENSAMIENTOS



7.º Un proyecto o un plan de mejora o un plan estratégico o un programa de reorientación profesional, algo concreto que se pueda poner en marcha en el puesto de trabajo, que enlace con el trabajo cotidiano de los participantes, y que les ayude a poner en práctica lo que siempre habíamos pensado, pero que como no era urgente han ido dejando porque no tenían tiempo para abordarlo.

La práctica profesional en el puesto de trabajo significará una experiencia que se puede observar, porque ha sido programada, y de esta forma, se puede analizar los resultados y las formas de conseguirlos, el qué y el cómo, por lo que podremos a partir de algo concreto comprender las rutas más adecuadas para hacer cualquier otra cosa que nos propongamos. Esta forma de aprendizaje mediante la experiencia y en un grupo en paralelo, si se dan unas mínimas condiciones, permite conseguir unos resultados muy positivos, y sobre todo, dar confianza a los participantes para lanzarse a la piscina y a la consecución de otros objetivos más ambiciosos.

Tantas cosas pueden hacerse para mejorar el estado actual de las cosas. Pero en cualquier caso, es preciso introducir la dimensión humana y grupal en las organizaciones, hacerlas traspasar el umbral de los números, de las finanzas, de las tecnologías, de los organigramas, de lo frío, e inocular en su seno la percepción sensible de lo humano, la riqueza de las personas y de los grupos, lo emocional, la libido, el eros en su fusión con el logos, en definitiva, al ser humano. El camino adecuado es aquel que conduce a la integración, desarrollo, movilización y participación de todas las inteligencias y emociones, y al uso pacífico de las potencialidades de las personas y de los grupos.

«De un hombre, observa su manera de actuar y las razones que lo mueven. Observa además qué le hace sentirse bien. De este modo, lo conocerás.» Confucio.

No voy a dedicarme a ofrecer recetas, pero sí voy a hablar de algunas «fórmulas» aisladas que es preciso contemplar para que las intervenciones en las organizaciones sean más eficaces

DE SICIGIA A LA ASOCIACION ACIR

Hace tres años, en julio-agosto de 1996, los integrantes de la Red profesional Sicigia contaban sus experiencias en Capital Humano. Sicigia inició su andadura hace más de cinco años en Oporto, al finalizar un Master Executive, y ha trabajado hasta ahora con pleno rendimiento para sus integrantes.

Hace unos meses se planteó la posibilidad de darle forma de asociación, con objeto de difundir lo que a sus participantes les había ido bien y también con la idea de contribuir a una mejora de la calidad de la intercomunicación entre los colectivos empresariales –interempresas–, de las empresas por dentro y de los grupos sociales que necesitan nuevos espacios de intercambio y de intercomunicación para desarrollar y multiplicar sus capacidades.

Así y después de varios meses, ha nacido la Asociación para la Comunicación, Innovación y Redes (ACIR) que seguirá teniendo su sede en Vigo, pero que pretende una proyección europea y atlántica. La ACIR se ocupará de programas de intercomunicación y redes virtuales y/o reales y fomentará el desarrollo de este tipo de espacios, como potenciales de procesos innovadores. Se puede contactar con el mail: aldebaran8@retemail.es o con r-f@redestb.es para conseguir información.

RECURSOS HUMANOS E INNOVACION

Experiencias + Grupo = Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Hace cinco años que la Universidad Complutense ha puesto en marcha un título propio, un Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Por las aulas del Centro Superior de Estudios han pasado cinco promociones, de un master singular, ya que está basado en las experiencias y sigue una metodología que a través del grupo de trabajo orienta el aprendizaje práctico mediante la experiencia de los profesores –cuarenta y cinco cada curso–, los conferenciantes –siete este año–, el grupo de facilitadores y tutores dirigido por el profesor Roberto Carballo, y los participantes, que transforman su realidad experiencial en aprendizaje aplicado y práctico y contribuyen así a ampliar sus capacidades y habilidades para desarrollar una visión global y potenciar las acciones locales y concretas. Más de cincuenta empresas han enviado sus gestores y directivos de recursos humanos a este proceso de mejora y actualización profesional. En el mes de noviembre empezará una nueva edición, la sexta, con nuevos alumnos, y con métodos similares, aunque siempre renovados.

Además, en el presente curso se ha iniciado la primera promoción del Experto en Innovación, un título propio para el desarrollo de habilidades y actitudes y comportamientos innovadores, de flexibilidad, toma de decisiones, trabajo con otros, proactividad, riesgo y previsión y organización, intercambio y apertura al cliente y al exterior, autodesarrollo y autonomía profesional. Es una forma de preparar a los alumnos de quinto curso de licenciatura o a los recién licenciados para introducirse en el mundo de la empresa, al mismo tiempo que los formamos como expertos en metodologías y técnicas de innovación empresarial y organizacional. ◊