

2014

Vamos a desaprender: el futuro ya no es lo que era

Las empresas excelentes gestionan la innovación

El “método Cocorocó”

**Javier Hidalgo Martín
Marcelo Vázquez Ariza**

Círculo Directivo | **EX**celencia
por la

CÍRCULO DIRECTIVO POR LA EXCELENCIA

El Círculo Directivo por la Excelencia (CEX) es una iniciativa privada, sin personalidad jurídica, organizada por CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN y patrocinada por TRAJANO CENTRO DE FORMACIÓN. Quiere servir de punto de encuentro de un grupo de empresarios y directivos de Granada que trabajan en la mejora continua y en la excelencia organizativa.

El CEX plantea convertirse en una plataforma de debate y aprendizaje por medio de seminarios temáticos cada dos meses. En estos seminarios ejerce de anfitrión una empresa participante. El resultado esperado es la confrontación de ideas sobre cómo mejorar nuestras organizaciones. Se espera, y es el objetivo del propio CEX, que todos podamos aprender de todos, y quizá desaprender rutinas muy arraigadas.

Los tiempos han cambiado. El entorno económico “se ha vuelto del revés” en muy pocos años, y lo que antes era válido ya no lo es. Debemos pues repensar nuestras organizaciones. Y esta propuesta de foro de debate quiere contribuir al cambio.

El pasado 30 de enero de 2014 el CEX organizó el quinto seminario temático, en Cocorocó Coworking. El tema abordado en esta ocasión fue la gestión de la innovación en la empresa excelente. Agradecemos sinceramente a Cocorocó la cordial bienvenida dispensada a este seminario.

Índice

Relación de participantes en el seminario	3
Las empresas excelentes gestionan la innovación	4
El método Cocorocó de gestión de la innovación	7
El debate del CEX	10

Relación de participantes en el seminario

Aguilar, Admiración	BPS Group	Gerente
Bastida, Rosa	Trajano Centro de Formación	Consultora
Blanco, Javier	Ebone	Gerente
Bueno, José Luis	Inoxal	Resp Administración
Epíscopo, Vito	Trevenque	Dtor Relaciones Institucionales
Cassinello, Modesta	La Farmacia de Modesta	Gerente
Cobos, Miguel	Caja Rural de Granada	Jefe de Banca de Empresas
Fernández, Beatriz	BPS Group	Directora de Calidad
González, Alejandra	Escuela Int de Protocolo	Resp. Formación y Eventos
González, Enrique	Las Nieves	Gerente
Hernández, Federico	Grupo Salmerón	Director general
Hidalgo, Javier	CeroDefectos	Consultor y coordinador del CEX
López, Ángel	Caja Rural de Granada	Jefe de calidad
López, Javier	HispaColex	Director
López, José Manuel	Jalsosa	Gerente
Maldonado, Pilar	Trajano Centro de Formación	Resp de proyectos
Martínez, Rosa M ^a	Trajano Centro de Formación	Gerente
Moreno, Carmen	HispaColex	Gerente
Morillas, Juan Andrés	Grupo JAM- El Claustro	Gerente
Olmos, Juan Ramón	Trevenque	Director general
Peña, Melesio	Ingenia-Digital	Gerente
Pérez, Juan José	Inoxal	Director técnico
Prados, José María	Trevenque	Director de Marketing
Rodado, José Luis	Robis	Gerente
Rojas, Miguel	Robis	Director de Administración
Ruiz, Joaquín	Industrias Kolmer	Consejero delegado
Soler, Ana	Trajano Centro de Formación	Consultora
Spa, Paula	Fulgencio Spa	Asistente de Dirección
Suárez, Chelo	Escuela Int.de Protocolo	Gerente
Villalta, Javier	Villalta Abogados	Gerente
Vázquez, Fernando	Fulgencio Spa	Responsable Comercial
Vázquez, José Luis	World Vypmar	Gerente
Vázquez, Marcelo	Cocorocó Coworking	Socio

Las empresas excelentes gestionan la innovación

Javier Hidalgo – CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

En los seminarios del CEX realizados hasta ahora, hemos llegado a la conclusión de que para avanzar hacia la excelencia hay que contar con método. Y no sólo con un método global (como por ejemplo EFQM) sino con metodologías, sistemas, herramientas que nos ayuden a poner en marcha mejoras en aspectos particulares de la gestión.



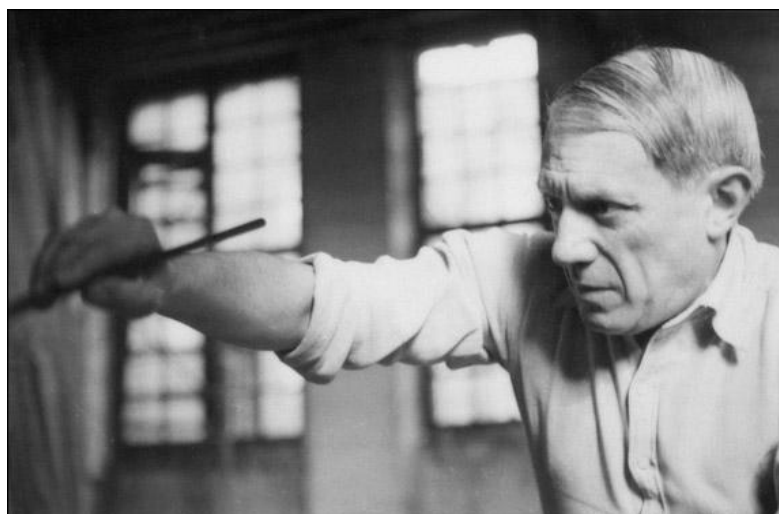
En el primer seminario del CEX (“Formando equipos”), llegamos a la conclusión de que es necesario contar con alguna “ingeniería de equipos”. Es decir, formar equipos no debe ser sólo juntar trabajadores y directivos de diferentes áreas: debemos dar formación en habilidades concretas, establecer objetivos para esos equipos (que sean trazables con objetivos más amplios de la empresa o del departamento), recordar a sus miembros que pertenecen a una organización que cuenta con unos valores reconocibles, etc. En otras palabras, los equipos necesitan de una ingeniería previa y simultánea; precisan de método.

El segundo seminario, celebrado en Caja Rural de Granada, abundó en la misma idea de la necesidad del método. En esta ocasión, Ángel López, jefe de calidad de la entidad financiera, explicó cuál es su sistema para conocer la satisfacción del cliente interno (la sucursal), y a partir de ahí establecer objetivos para los equipos de los servicios centrales. En esta ocasión fue un seminario cien por cien metodológico.

En Industrias Kolmer, en un tercer encuentro, hablamos de la calidad, y nos llamó la atención cómo España es el único país de los grandes de la Unión Europea en el que el número de certificados ISO 9001 cayó entre 2007 y 2011. Allí, en Kolmer, empleamos la expresión “software de la calidad” para referirnos a aquellos aspectos de la calidad en una organización que no están directamente relacionados con la prestación del servicio o la fabricación del producto. Son esos elementos (la responsabilidad de la Dirección, los sistemas de medición o evaluación, etc.) precisamente aquellos en los que cuesta más introducir una metodología, y son seguramente en los que más fallamos. Seguramente la mala gestión del *software de la calidad* explica la decepción con los sistemas ISO 9001, y en definitiva la caída en el número de certificados.

Por último, en HispaColex, seguimos hablando de método, de sistema. Sin él, sin introducir la responsabilidad social corporativa en la estrategia de la empresa, la RSC es un conjunto de ocurrencias, con una vida corta y poco efecto sobre nuestros grupos de interés.

“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando” (Picasso)



La gestión de la innovación tampoco escapa al método. Parafraseando a Picasso, “la inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando”. Es decir, que las innovaciones lleguen porque las hayamos propiciado. De otro modo, sólo son ocurrencias de directivos o de trabajadores ingeniosos.

¿Qué puede hacer una empresa para favorecer la innovación? Por ejemplo, como sugiere el modelo EFQM, lo siguiente:

- a) Poner en marcha redes, sistemas, observatorios que detecten oportunidades para innovar, dentro y fuera de la empresa;
- b) Proponer metas para la innovación, objetivos concretos (por ejemplo, número de mejoras introducidas en productos ya existentes, número de sugerencias/año por cada 100 clientes, etc.).
- c) Desarrollar iniciativas para implicar a directivos y trabajadores en la generación de innovaciones;
- d) Crear y nutrir una cultura de la innovación en la empresa; pasar poco a poco de la actitud de “¿por qué de otro modo?” a otro de “¿y por qué no probar el cambio?”;
- e) Definir sistemas de medición de la gestión de la innovación, ya que de otra forma podemos acabar impulsando acciones “llamativas” pero con escaso impacto en la dinámica de la empresa.

En el seminario de hoy abordamos un caso particular de método para innovar, el del espacio de coworking Cocorocó.

El “método Cocorocó” de gestión de la innovación

Marcelo Vázquez – COCOROCÓ COWORKING

Cocorocó Coworking se creó en 2011, y entonces era el único espacio de esas características en Granada (coworking: espacio de trabajo compartido). Coworking es tanto espacio como servicios de valor añadido que se prestan desde ese espacio a los profesionales alojados. Hoy en día, hay más de 20 espacios de coworking en Granada. Podemos afirmar que es un tipo de negocio sobreexplotado, pero también mal entendido por el mercado.



En estos tres años, Cocorocó ha evolucionado para adaptarse a la nueva competencia. En síntesis podemos decir que esa evolución nos ha llevado a la idea del “espíritu Có”, que no es otra cosa que la gestión permanente de la innovación. Para nosotros, innovar no tiene que ver sólo con procesos, departamentos de I+D, máquinas o fórmulas. Innovar es, antes que otra cosa, una actitud. En nuestro “manifiesto Có” intentamos definir la innovación:

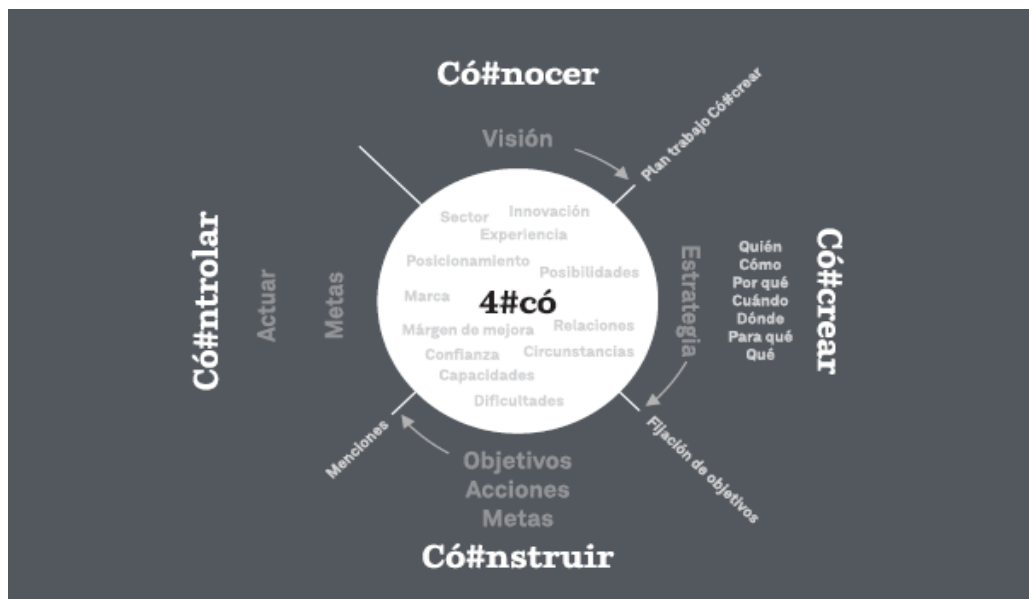
- Es el riesgo de no saber cómo saldrá algo pero aún así hacerlo;
- Es captar todo lo que te rodea y utilizarlo a tu favor;
- Es aceptar la adversidad y redirigirla con fuerza;
- Es saber a cada instante si lo que haces es lo que quieres o lo que te imponen;
- Es saber ver el retorno de la inversión en otras cosas que se alejan del dinero;
- Es saber cocinar con los ingredientes que tienes;
- Es saber plantar y esperar paciente a recoger;
- Es experimentar y aceptar que salga mal;



Y de la actitud Có, hemos pasado al modelo Có, en el que lo importante son las personas. El modelo Có se basa en la “cocreación”, el “procomún”, la “inteligencia colectiva”, la “innovación social” y la “colaboración”. Hemos creado una comunidad basada en la filosofía del trabajo compartido: si yo gano, y tú ganas, todos ganamos.

Del modelo Có ha derivado, de manera natural, un nuevo servicio de outsourcing empresarial: *có#sulting, design services para empresas desde la inteligencia colaborativa*. Nuestro servicio de *co#sulting* tiene cuatro partes:

- Có#nocer (fase de conocimiento);
- Có#crear (fase de creación);
- Có#nstrucción (fase de diseño y ejecución);
- Có#ntrol (fase de control y medición).



Este modelo lo venimos aplicando interna y externamente. Para abordar problemas que surgen en Cocorocó, pero también para dar respuesta a problemas que nos plantean nuestros clientes (con independencia del tipo que sean). El punto central de nuestra metodología es que confiamos en la inteligencia colectiva de los equipos de trabajo.

No es un punto de vista teórico: lo hemos comprobado en nuestros proyectos de innovación. Cuando se buscan soluciones de forma participativa, 2 + 2 pueden ser 5, o más. Por eso creemos en la inteligencia colectiva, y nuestra metodología de trabajo dedica mucho tiempo a desarrollar un ambiente que propicie la implicación y la participación.

No quería terminar esta ponencia sin insistir en que no se trata de un sistema de trabajo sólo aplicable a empresas pequeñas. Al contrario, en las grandes hay mucha más variedad de perfiles profesionales y personales, lo que puede enriquecer y mucho los equipos de trabajo. El “intraemprendimiento” en la gran empresa es ya un secreto a voces. Debemos ser capaces de liberar las energías creativas de nuestros trabajadores y esperar de ese modo soluciones innovadoras a nuestros problemas, o incluso el diseño de nuevos proyectos que nos lleven a mercados impensables.

El debate del CEX

Las empresas excelentes gestionan la innovación (30-1-2014)

Las primeras preguntas se dirigieron a conocer un poco mejor la actividad, la organización, la sistemática de trabajo, e incluso el nombre de la empresa anfitriona, Cocorocó. A este último aspecto se refirió **Ana Soler**. **Marcelo Vázquez** fue el encargado de hacer un repaso de estos aspectos. Nos contó cómo en una sesión de tormenta de ideas para hallar la denominación que mejor se identificara con el espíritu de la empresa, se tomaron las sílabas iniciales de palabras como coworking, colaboración, roi, etc., y se llegó a “Cocorocó”, que es por otro lado la onomatopeya con la que los franceses imitan el canto de los gallos. “Como los gallos suelen tener mucho ímpetu y energía, tomamos no sólo el nombre sino también la figura del gallo”, explicó **Marcelo**.

Javier Hidalgo, por su parte, se interesó por el tamaño de las empresas que se acercan al intraemprendimiento. **Marcelo** contestó que más que el tamaño lo que influye en el tipo de empresa que se interesa por los servicios que presta Cocorocó es el tipo de organización y su estructura interna. “La empresa tiene que creer en que este estilo de trabajo le puede ser útil”. Así, comentaba que “una empresa con una estructura muy jerarquizada, donde al que cuestiona o propone algo se le margina, no podrá cambiar y mejorar”. Y añadió que las altas instancias de una empresa deben rodearse de gente “lista, no de gente con debilidades, porque las aportaciones de la gente de dentro de la empresa, que vive del sueldo que la empresa le aporta, es la más motivada para aportar mejoras”. Y recomendó “tirar de recursos humanos propios, elaborar mapas de empatía, conocer a la gente que compra nuestro producto o servicio...”

El coloquio siguió con las aportaciones de **Admiración Aguilar**, para quien “a veces, no se aprovecha la creatividad de los empleados para mejorar la empresa porque quienes deberían aprovechar ese potencial se sienten amenazados”. De ahí que preguntara sobre los métodos para involucrar a los “trabajadores brillantes” que no destacan por miedo a sentirse señalados o rechazados. En este sentido **Marcelo** subrayó que “la gestión del cambio es muy complicada”. Apoyó el argumento de **Admiración** y apuntó que “se deben buscar mecanismos para involucrarlos eliminando esa situación que puede provocar conflictos”. Añadió que “es fácil que alguien piense que le estás poniendo la zancadilla si tienes una aportación que pone en tela de juicio a un superior”. Por eso los directivos, la alta jerarquía de la empresa, deben buscar una sistemática que facilite la emisión de aportaciones, la búsqueda de soluciones a problemas concretos o globales, haciendo que todos se sientan partícipes de los resultados.

Beatriz Fernández abundó en el mismo argumentario aludiendo a la importancia de que las personas de la organización se conozcan porque si no se entienden, si no se encuentran las sinergias adecuadas, “se genera una lucha de poder que acarrea conflictos y barreras a la innovación”. **Marcelo** apoyó esta tesis que, según explicó, ha vivido personalmente, por lo que recomendó “buscar nexos de unión entre la gente con la que trabajamos para gestionar mejor sus aportaciones y establecer una dirección que coordine”. **Melesio Peña** añadió que estas situaciones son especialmente difíciles en los ámbitos creativos “donde hay muchos egos”, por lo que “establecer un líder, que sea respetado, no por imposición, es la forma de hacer que los equipos funcionen”. **José María Prados** opinó que “la gratificación, no sólo económica, sino también de tipo moral, para compensar el esfuerzo, puede ser una vía para implicar al personal en la generación de ideas innovadoras”.

La selección de los profesionales para un proyecto concreto de Cocorocó y la captación de clientes, fueron asuntos sobre los que preguntaron **Rosa Bastida, Pilar Maldonado y Federico Hernández**. **Marcelo** comentó que lo primero que hacen es “desplazarnos los tres socios, conocer al cliente, a qué se dedica y qué necesidades tiene”. El siguiente paso es saber a quién necesitan y cuántas horas se le deben dedicar. A continuación preguntan en Cocorocó “quién quiere sumarse” a los profesionales del espacio coworking y como cada una de esas personas tiene un precio por hora para su trabajo, lo que haría difícil proporcionar presupuestos fiables, han optado por que sea Cocorocó quién establezca el precio que se comunica al cliente. Señaló, además, que “aunque no hemos hecho publicidad, aunque sí actos y eventos para que los granadinos nos conozcan”, han conseguido que se les conozca como “un lugar de encuentro de la actitud innovadora” y que lleguen empresas, que los conocen por diferentes vías y que se genere un clima propicio entre aquellos que tienen interés por la innovación, para que se les tenga en cuenta para aportar propuestas.

Federico Hernández insistió en que ese es un espacio por cubrir y se interesó por las áreas de actuación de Cocorocó. **Marcelo** respondió que están abiertos, salvo en áreas industriales específicas, ya que si no disponen en ese momento de algún perfil necesario “lo buscamos entre los 2.500 profesionales que han pasado por este espacio desde que lo pusimos en marcha, porque los conocemos y sabemos cómo trabajan”.

Beatriz Fernández, por su parte, se interesó por la confianza que depositan en esos colaboradores y si los socios de Cocorocó han temido en algún momento poner en riesgo su propio negocio, por no contar con los más adecuados para un proyecto. A lo que **Marcelo** respondió que “no prejuzgamos, si bien es cierto que hemos rechazado a algunos coworkers”; sostuvo que al estar trabajando en un mismo espacio llegan a conocerlos bastante bien. **Melesio Peña** (gerente de Ingenia pero también socio de Cocorocó) completó la respuesta de **Marcelo** al señalar que “a los que llevan menos tiempo y conocemos menos, de entrada, no los metemos en ningún proyecto”. Concluyó diciendo que “este espacio de coworking filtra al cliente y al revés también, pero, en general, se generan experiencias participativas muy positivas”.

Admiración Aguilar, por su parte, indagó sobre las posibilidades de innovación en sectores técnicos concretos. **Javier Hidalgo** intervino para comentar que en campos como la ingeniería, a veces, es tan importante como la propia innovación técnica, otra referida a “modificar actitudes para que gente que no aporta mucho a la empresa, lo haga”.

Juan Ramón Olmos aludió a lo ingenioso de la operativa del coworking, donde los coworkers son a la vez clientes y, uniéndolos, “os permiten entrar en la consultoría empresarial con contenidos disruptivos”. Apreciación descartada por **Marcelo**, que comentó que “no queremos llamarlo consultoría, sino que nos basamos en la colaboración de las personas”. Pero **Juan Ramón** insistió con humor en que, con independencia de la nomenclatura usada, “el empresario debe entender lo que se le ofrece”, y apuntó que Cocorocó, tiene la habilidad de sacar un partido extra a las capacidades que confluyen en los coworkers. **Javier Hidalgo** medió al interpretar que la novedad de este sistema está en su metodología; una reseña que Marcelo completó con que “se trata de un equipo multidisciplinar que aporta cosas y no se clasifica, pero del que salen buenas iniciativas que se pueden hacer realidad”.

Miguel Cobos, por su parte, desarrolló la idea de que lo que hace Cocorocó es, básicamente, “desburocratizar” una organización y facilitar la participación de todos sus miembros en la consecución de mejoras para la propia empresa y, en consecuencia, para todos sus empleados. Pero a partir de ese punto de partida manifestó las dificultades que ponerlo en marcha supone para las organizaciones de mayor tamaño, donde, a pesar de actuar con pautas establecidas “la vorágine del día a día te absorbe y acabas asumiendo un rol de bombero, acudiendo allá donde surge un fuego, para sofocarlo”. Sobre este aspecto, **Javier López** expuso la experiencia de su empresa, en la que los encuentros informales les han valido para “destapar a líderes naturales y no desperdiciar talentos que antes estaban oscurecidos por un encasillamiento excesivo en tareas concretas”.

Ángel López valoró muy positivamente estas experiencias, sin embargo, sostuvo que en ciertas organizaciones es más complicado ponerlas en práctica, tanto las enfocadas a la innovación de conocimiento como la innovación en actitudes. Para la primera, definió como dificultades añadidas las que conlleva la dispersión espacial, funcional (especializaciones) y las jerarquías. Y respecto a la innovación en actitudes sostuvo que el escepticismo y el miedo (al cambio y a la incompreensión) son rémoras a salvar. Se mostró convencido de que “contar con líderes convencidos de que el cambio puede entrañar beneficios puede contribuir a que el escéptico se involucre”. Y recordó que en su propia empresa se está trabajando en este sentido con varias iniciativas que se han puesto en marcha y están dando resultados.

Coincidió **Joaquín Ruiz** con los argumentos de **Ángel**: a medida que la empresa crece las dificultades que implica este tipo de metodologías se agudizan. Apuntó que la suya “es una empresa antigua, que no vieja”, en la que el tipo de relaciones informales de acercamiento de todo el colectivo se hace más difícil a medida que crece; y actuaciones que hace unos años eran posibles como paellas, actividades comunes para empleados, desayunos... hoy son impensables por el tamaño adquirido. Sin embargo sí disponen de grupos de calidad que se

reúnen de una manera más formal. Aun así, la suya es una empresa muy innovadora recordó **Marcelo**.

No se mostró partidaria de la importancia del tamaño empresarial (en cuanto a su impacto sobre los procesos de innovación) **Modesta Cassinello**, que dijo: “no creo que sea más difícil aplicar la innovación para las empresas grandes que las pequeñas, porque de lo que se trata es de la actitud de las personas”.

José María Prados apuntó, por su parte, que la repetición de modelos de éxito no implica que en el siguiente caso en el que se use también lo sea. “Todo lo que se estandariza, pierde innovación”, dijo. A ese respecto Juan Ramón Olmos señaló que “*parir* ideas es muy bonito, pero lo que merece la pena es implantarlas, hacerlas realidad”. **Melesio** coincidió con él en que la persona que repite clichés “está encasillada en sus metodologías y no es capaz de ver más allá”. También sostuvo que introducir cambios no implica grandes inversiones. Por su parte, **Marcelo** recordó el mensaje que pretendía transmitir en la ponencia previa al debate: “aprovechemos a la gente que tenemos dentro de la empresa para innovar, porque pueden aportar ideas rentables y viables”.

José Luis Rodado por su parte se mostró convencido de que el futuro de las empresas depende de las personas, y en ese sentido la confianza en el personal interno es esencial para el crecimiento y mejora de las organizaciones.

Por último, **Rosa María Martínez** fue la encargada de cerrar el coloquio, con palabras de agradecimiento a la treintena larga de asistentes y a los anfitriones, y mostrando su confianza en que el nuevo paradigma que propugna Cocorocó se consolide en el tiempo.

Otras monografías del CEX disponibles:

- *Formando equipos, la experiencia de Grupo Trevenque*
- *La orientación al cliente en servicios de back office. La experiencia de Caja Rural de Granada*
- *¿Sirven para algo los sistemas de calidad? El punto de vista de Industrias Kolmer*
- *La responsabilidad social corporativa como dimensión de la excelencia. La experiencia de HispaColex*

Organización y coordinación:

**CERODEFECTOS
CONSULTORÍA Y FORMACIÓN**

Edificio CAMT - SPIRAL
C/ Benjamín Franklin, 7
18100 Armilla (Granada)

Tel. 958 376579
E mail: info@cerodefectos.es
www.cerodefectos.es
[@0defectos](https://twitter.com/0defectos)

Con el patrocinio de:

**TRAJANO
CENTRO DE FORMACIÓN**

C/ Trajano, 8
18002 Granada

Tel. 958 287072
E mail: info@trajanoformacion.com
www.trajanoformacion.com
[@TrajanoFormac](https://twitter.com/TrajanoFormac)