

Innovación basada en las personas. Limitaciones y oportunidades (I)

Autora: María Ruth Santana Jiménez – MIESES Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:



Esta es la primera de una serie de guías integradas al Área de People/Personas dedicadas a la Innovación, tema crucial para la Sostenibilidad de las organizaciones a través de la potenciación de la creatividad, lo que más nos caracteriza e identifica como humanos. La innovación debe ir asociada plenamente al aprendizaje permanente que la hace posible. Esta primera Guía se centra sobre los aspectos que la limitan y sobre los que la favorecen, así como sobre los mecanismos para desarrollarla con plenitud en las empresas y generar Excelencia.

0. INTRODUCCIÓN.

La empresa debe estar inmersa en un proceso de mejora continua en todos sus ámbitos para pervivir y ser sostenible. La realidad nos demuestra que las sociedades más competitivas tienen también niveles de Investigación y Desarrollo (I+D) más altos, tal es el caso de EE.UU. y algunos países europeos como, por ejemplo, Finlandia o Dinamarca. En general, el promedio de recursos dedicados a I+D en Europa se sitúa alrededor del 2% del PIB, cuando en EE.UU es del orden del 3,5% y en China del 4%. De la misma manera, los recursos empresariales dedicados a la formación de los trabajadores son en Europa en promedio la mitad de los dedicados en EE.UU. Si tenemos en cuenta que la Innovación y la Formación Continua en la empresa son los dos elementos por excelencia que determinan el futuro de una organización, es claro el notorio esfuerzo que debemos realizar, en particular en las empresas, para tener un nivel de competitividad de sociedades y organizaciones avanzadas.

Los conceptos tradicionales de I+D han sido ampliados con el de Innovación (I+D+i), que engloba tanto a la tecnológica como a la personal y organizacional.

La empresa para ser competitiva debe usar las mejores tecnologías y recursos materiales disponibles que son determinantes de la productividad. La transformación digital de las empresas tiene un valor trascendental al que hay que dedicar todos los esfuerzos posibles, sin importar el tamaño de éstas. Los avances tecnológicos deben concebirse para adaptarse a las necesidades de las personas, nunca a su costa. La expansión conjunta y equilibrada de la innovación tecnológica y el trabajo con contenido creativo será la verdadera fuerza motriz del crecimiento socio económico deseable. Uno de los grandes pensadores de la innovación, Joseph Schumpeter, utilizaba la expresión “destrucción creativa” para describir el proceso en el cual las crisis económicas eliminan los sistemas y prácticas que han quedado desfasados, abriendo nuevos

horizontes a las nuevas tecnologías, a los nuevos emprendedores y a los nuevos sistemas que empujan a una nueva era de desarrollo.

Las organizaciones necesitan la aportación creativa de todos sus miembros. En el fondo, son las personas las que permiten el mejor aprovechamiento de los avances tecnológicos, adecuándolos a las propias necesidades de cada organización y reinventando con dichos avances las mejores soluciones a cada situación. Y son también las personas, con sus capacidades, inquietudes y motivaciones, las que hacen viables las nuevas ideas y proyectos en beneficio de la empresa y de la propia sociedad. Pero tal capacidad de aporte, no es solo cuestión de competencia y exigencia. Es necesario que las personas tengan un verdadero interés y estén motivadas para hacerlo, ello depende en parte de la percepción que tengan de sus condiciones de trabajo. Solo cuando tal percepción es positiva y las personas tienen motivación profunda hacia su trabajo, porque éste les permite aprender y desarrollarse humana y profesionalmente, es posible que la creatividad con toda su riqueza fructifique. Aunque será siempre necesario que exista un marco de confianza y libertad que la promueva con aporte de medios y un sistema para gestionarla. Lamentablemente, la mayoría de trabajadores encuentran limitaciones a la hora de desarrollar su creatividad en el lugar de trabajo y, es por ello, que las organizaciones no logran aprovechar todo su potencial.

Antes de seguir hablando de innovación y creatividad habría que diferenciar tales términos. El concepto de innovación, asociado siempre a todo proceso de cambio, es más amplio y englobaría al de creatividad, que representa un tipo de cambio más radical. La innovación representa asumir y dar forma al principio de que todo es mejorable y necesita ser renovado.

Las mejoras pueden representar cambios más o menos profundos en cualquier aspecto cuestionable. Pero cuando nos referimos al concepto de creatividad se están abriendo nuevos espacios completamente diferentes al convencional. Podría representarse gráficamente en la Fig. 1. Mientras que con la Innovación, sorteando dificultades se puede llegar al punto B desde el punto A, con la creatividad podemos llegar al punto B por un camino alternativo no convencional, o sea, hacerlo de otro modo, o alcanzar el punto C, diferente al B, sustancialmente mejor.

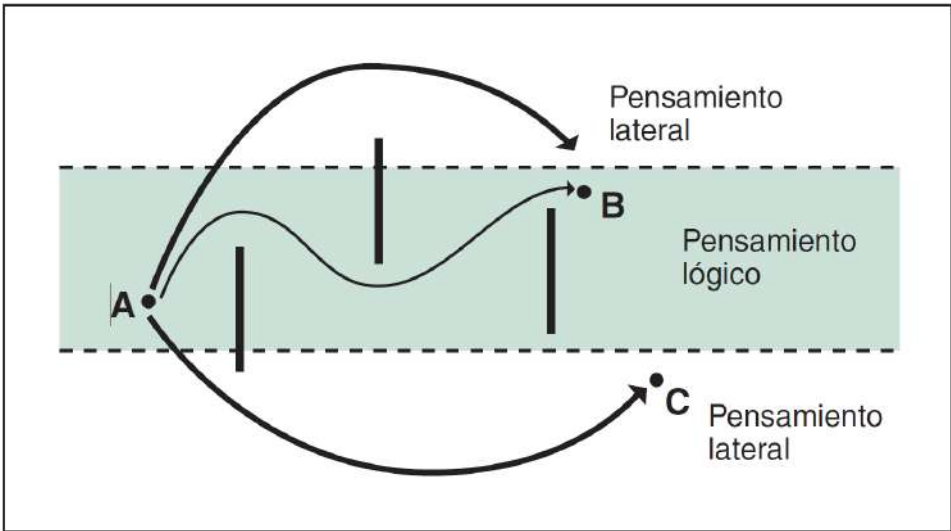


Figura 1. Innovación y creatividad en el cambio .

La innovación se fundamenta en el proceso de la lógica del razonamiento, en cambio la creatividad lo hace a través del pensamiento lateral, es decir, el surgido fuera de toda lógica, aunque al final se vea como natural y evidente.

1. FUENTES Y TIPOS DE INNOVACIÓN.

La mayoría de las innovaciones resultan de una búsqueda consciente e intencionada de oportunidades de cambio. Lo importante es que el proceso de innovación vaya estrechamente ligado al aumento del capital intelectual y de sus ventajas competitivas. Hay fundamentalmente cuatro fuentes de innovación dentro de una empresa:

- **Los acontecimientos indeseados.** Los accidentes e incidentes, los errores, e incluso los fracasos, son magníficas oportunidades para encontrar soluciones, rediseñar equipos y operaciones y descartar caminos, abriendo nuevos.

- **Las incongruencias y el azar.** Toda incongruencia en la lógica o ritmo de un proceso no es más que la posibilidad de que puedan surgir nuevas oportunidades de innovación. Una incongruencia entre las expectativas y los resultados también puede brindar posibilidades interesantes para encontrar alternativas que rompan el círculo. Es un cambio de perspectiva y no de tecnología lo que puede ser, en ocasiones, fuente de transformación. El azar suele jugar también un papel fundamental, ya que éste puede abrir nuevas perspectivas que el pensamiento convencional no es capaz de hallar. Hay que estar atentos para no perder el instante necesario de reflexión ante lo inesperado o incluso lo absurdo. El azar es muy utilizado en técnicas específicas de creatividad.

- **Las necesidades de las personas y de los procesos.** Si se está atento a lo que piensan y sienten los trabajadores en sus puestos de trabajo se dispondrán de buenas oportunidades de mejora, no solo de las condiciones de trabajo, sino de los propios procesos. La resolución de inconvenientes o dificultades generará oportunidades de aprendizaje y motivará a las personas afectadas a seguir innovando. El aprendizaje continuado de las personas es vital como vía de profesionalidad y base para la generación de nuevos conocimientos, que evidentemente van surgiendo de la resolución de tales problemas. También es imprescindible disponer de indicadores de eficacia de los procesos para poder detectar desviaciones y extraer información eficaz que permita analizar sus orígenes.

- **La evolución en los sectores y en el mercado. La Salud y la Sostenibilidad.** Las expectativas de los clientes existentes y potenciales han de ser continuamente estudiadas para introducir mejoras competitivas en los productos y procesos. Ello representa adoptar una actitud proactiva de la innovación. Hay también otras fuentes de innovación externa como lo son, la economía global, los cambios legislativos, los cambios demográficos, los cambios de hábitos de los clientes, la competencia y, por supuesto, los avances en el conocimiento. La Salud laboral y Sostenibilidad, por responder a necesidades y exigencias de personas y sociedad, tienen un valor estratégico para la innovación. Su papel está siendo determinante para la reinversión y creación de empresas con la generación de empleo de calidad.

La caracterización del tipo de innovación previsible en la empresa para poder

gestionarla adecuadamente está en función normalmente de dos variables, relacionadas con los inconvenientes que también genera: *la intensidad de tales inconvenientes y la extensión o variedad de los mismos*. La intensidad podemos medirla en función de si tales inconvenientes están estructurados, son fácilmente entendibles y la solución innovadora se ve como agradable y próxima o, en cambio, si dichos inconvenientes no lo están. Si los inconvenientes generados son muy diversos, es lógico suponer que se alterarán muchos vínculos existentes y serán más las personas afectadas. Igualmente, sucede cuando la estructura de los problemas que se genera es compleja.

Cuando los inconvenientes son estructurados y de baja variedad, tenemos la innovación gradual, o sea la implantación de cambios con un alcance local, por ejemplo, las innovaciones como resultado del sistema de sugerencias, de la observación del trabajo o del análisis de accidentes y errores. Es la más fácil de aplicar por su inmediatez. Simplemente, hay que disponer de los mecanismos de estímulo y de apoyo. Cuando los inconvenientes son estructurados pero con un incremento de su variedad y extensión, tendremos la innovación extensiva. Su principal dificultad radica en la coordinación de las distintas áreas de conocimiento que deben colaborar en la resolución de los problemas que genera. Si la innovación extensiva pudiera organizarse como una secuencia lenta de innovaciones graduales, la dificultad sería menor. La velocidad de cambios puede generar tensiones y estrés.

Finalmente, cuando los inconvenientes no son estructurados aparece lo que suele denominarse como innovación radical o disruptiva, la cual representa cambios profundos en los procesos o sistemas que requieren atención especial en todos los sentidos, así como precisos mecanismos de gestión y coordinación. Cuando además, ello va asociado al carácter extensivo de los cambios, nos encontraríamos en situaciones extremas que requieren estrictas medidas de apoyo y control. La innovación gradual y extensiva habría de generar un ciclo interno de alimentación del aprendizaje continuado del personal y un aumento de sus competencias. En la Fig. 2 se representa dicho ciclo, alimentado por las fuentes de innovación y generador de resultados y mejoras colectivas, entre las que estaría el incremento de la eficiencia y de las ventajas competitivas. La resolución de problemas que comporta la innovación ha de representar un determinado reto para que pueda ser base de aprendizaje.

Tanto si los retos son triviales como si son excesivos o desmesurados y acaban en frustración, el aprendizaje resulta insignificante. El aprendizaje máximo sucede cuando el reto inherente al problema es acorde con las capacidades de la persona que contribuye en su resolución.

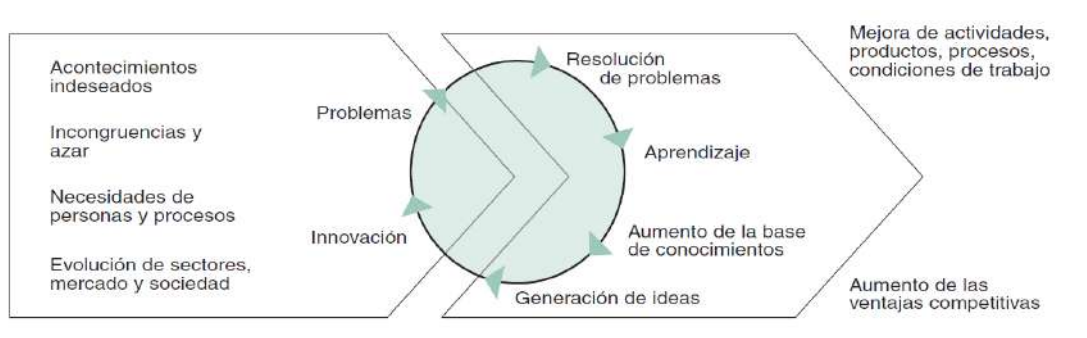


Figura 2. Ciclo de innovación y aprendizaje con sus fuentes de alimentación y resultados.

2. LIMITACIONES A LA INNOVACIÓN Y A LA CREATIVIDAD. FACTORES ESTRATÉGICOS PARA SU DESARROLLO.

La innovación y la creatividad están en la esencia de lo humano, aunque no surjan espontáneamente. La primera limitación procede de nuestro cerebro, que se desarrolla sobre pautas de comportamiento que se han ido conformando, o sea, ideas preconcebidas. El cerebro sólo puede ver lo que está acostumbrado a ver, es decir, las pautas existentes, de modo que cuando analizamos datos o cualquier tipo de información sólo obtenemos la idea que ya en el fondo disponíamos o suponíamos. La secuencia temporal de nuestra experiencia ha establecido el camino automático de la percepción. Todo lo vemos de cierto modo. Esperamos que todo se haga de cierta manera. Analizar datos no produce en principio nuevas ideas, ya que se suele partir de hipótesis “razonables” basadas en conceptos estándar que muchas veces esteriliza dicho análisis.

Para que se manifieste efectivamente nuestra “intuición” creativa o nuestra nueva idea es necesario apartarse del camino convencional del razonamiento, para situarse en un camino lateral.

Hay que cruzar las pautas, en vez de avanzar por ellas como sucede con el pensamiento normal, confiando en la eficacia de los sistemas auto organizados. Cuando desarrollamos la creatividad utilizamos también la información y la experiencia disponibles, pero controlándolas y liberándolas de viejas estructuras y percepciones. Afortunadamente, nuestra mente no trabaja como una biblioteca en donde la información nueva haya de almacenarse simplemente en los estantes vacíos, sino que la integra, permitiendo con la aplicación de instrumentos adecuados que la creatividad prolifere, aunque no sea en principio algo simple y fácil. Sobre la creatividad existen una serie de tópicos a superar:

- **La creatividad NO está reservada a unos pocos, a los más inteligentes.** No existe tal correlación si se es competente para hacer bien un trabajo. La mayoría del trabajo creativo que se hace en el mundo lo hacen personas normales y corrientes, aunque algunas sean más innovadoras que otras.
- **La creatividad No está condicionada a la edad.** La edad no es un indicador del potencial creativo. La investigación demuestra que normalmente se tarda más de cinco años en conseguir cierto dominio en un campo específico del conocimiento. El equilibrio entre juventud y madurez-experiencia es totalmente necesario.
- **La creatividad No es un acto solitario.** Los avances más significativos de la humanidad han sido fruto de la colaboración entre grupos de personas con habilidades complementarias.
- **La creatividad Sí se puede gestionar.** Puesto que no es predecible el quien, el cuándo o el dónde se va a producir el acto creativo trascendente, es necesario gestionar el proceso creativo en todos los ámbitos, estableciendo una política, una organización y unos procedimientos que hagan posible el aporte y aplicación sistematizada de ideas de mejora, con indicadores e instrumentos para su potenciación y seguimiento.

Principales bloqueos a la innovación en la empresa:

Bloqueos por una racionalidad limitada. Son debidos a la fijación de ideas y rutinas, por una excesiva familiarización con la actividad. La propia complejidad organizacional conlleva falta de información y claridad de la situación. El orden preestablecido limita enormemente la introducción de cambios, aunque éstos supongan mejoras personales. Se requiere de un esfuerzo para el que, presumiblemente, no existan los estímulos necesarios ni las garantías de ser conducidos con éxito. Todo cambio representa la implicación de personas y, muchas veces, provenientes de unidades funcionales diferentes sin mecanismos de cooperación y apoyo necesario para su desarrollo. La rutina suele absorber lo cotidiano, guiada por hábitos adquiridos, sin disponer del tiempo necesario para la reflexión crítica y el cuestionamiento de lo que se hace habitualmente. Suele haber reticencia ante el pensamiento divergente. Muchos se plantean, ¿para qué hacerlo de otro modo si siempre se ha hecho así?

Bloqueos emocionales: En general, el ser humano adopta de forma natural actitudes conservadoras ante las nuevas situaciones que desconoce o no tiene experiencia. Hay miedo a perder, con el cambio, el estatus adquirido. Grandes autores (Eric Fromm, Ortega y Gasset, etc.) han escrito a fondo sobre el tema, explicando la razón de ser de este comportamiento. Ante el mismo, solo cabe concienciar tanto individual como colectivamente de la necesidad de evolución en las organizaciones y la disponibilidad de medios y el apoyo necesario para entender sus ventajas, así como, el debido control de sus riesgos. Debe generarse un entorno de plena confianza que estimule la creatividad y desinhiba a las personas.

Bloqueos organizacionales. Falta de confianza y transparencia; preocupación e incertidumbre ante el futuro; desmotivación por el propio trabajo; ausencia de cultura y política de innovación por rigidez de normas y estándares establecidos y falta de instrumentos para la innovación; barreras de las estructuras jerarquizadas con excesiva burocratización de procesos y actuaciones; ausencia de diversidad intelectual, todas ellas son evidencias de obstáculos organizacionales.

Los sistemas de gestión y los procedimientos, muchas veces, acaban burocratizándose, viendo limitada su eficacia. Las normas y los hábitos se convierten, a veces, en pautas rígidas que suelen ir en detrimento de valores, de nuevas actuaciones y de los verdaderos intereses de las personas y de los grupos de trabajo.

Es necesaria la motivación para que la voluntad de las personas se disponga a innovar, pero también se requieren competencias e instrumentos para su materialización.

Sentarse un grupo de personas en una mesa dispuestas a innovar no es suficiente. Cada uno, con sus características personales asume su rol, no existiendo normalmente predisposición a admitir planteamientos contrapuestos. Afortunadamente, las habilidades innovadoras pueden adquirirse a través del aprendizaje.

Factores estratégicos para la innovación en la empresa. La innovación como parte integrante y vital de la actividad empresarial requiere que la Dirección la lidere y se involucre en la misma, asumiendo ciertos riesgos y los costes que comporta para lograr que se integre a la cultura de la organización. Mediante la diversificación se reparte el riesgo en varios frentes en los cuales surgirán ideas de diferente valor. Puesto que es imposible saber de antemano qué ideas serán las mejores, es conveniente generar constantemente una “car-

tera” de ideas diversificada. Las pruebas piloto antes de generalizar las soluciones son un buen mecanismo para limitar los riesgos, especialmente cuando se trata de innovaciones radicales.

El propio proceso participativo genera un alto valor intangible ya que el valor conjunto de muchas “pequeñas” ideas es enorme, como demuestra la experiencia de aplicación del modelo “Kaizen” japonés.

No debiera sorprendernos que la gran mayoría de ideas propuestas por los trabajadores en sistemas de innovación formalmente establecidos sean aplicables y útiles. Normalmente, tras toda propuesta de mejora suele estar implícita su viabilidad económica en base al sentido común.

La Dirección debiera promover un clima laboral y unas condiciones de trabajo con entornos de autonomía y libertad que hagan viable el proceso innovador. Habría de crear las condiciones necesarias para que cada persona de la empresa desarrolle su iniciativa y lleve a cabo acciones que conduzcan a la mejora de sus capacidades, en coherencia con los intereses empresariales.

La cooperación es fundamental en el proceso innovador y para que sea fructífera ha de estar basada en la confianza. Las buenas ideas, como los nuevos métodos, deben favorecerse y han de tener buena aceptación, estando todo el personal con mando implicado en esta línea.

Debiera existir en la empresa un Plan de Innovación con los objetivos, recursos e instrumentos de gestión necesarios. Elemento motor de la innovación es el conocimiento, y más cuando está basado en la información, la comunicación y la participación. La información puede estimular el pensamiento que conduce a la generación de ideas, y más, si existe una óptima comunicación entre personas. En las empresas jerarquizadas, la información suele atesorarse como fuente de poder y, su control, no solo impide la función catalítica de comunicación, si no que limita también las oportunidades. Es por ello, que la información debiera fluir libremente, sin que la dirección hubiera de controlarla, salvo excepcionalmente. O sea, los miembros de la organización debieran tener acceso de manera ordenada a las fuentes de información, para conocer las implicaciones y repercusiones de sus actuaciones. Para ello, se hace necesario la implantación de sistemas que optimicen la comunicación interna.

Muchas empresas desarrollan sistemas de gestión de la información muy elaborados, basados en las TIC`s (Tecnologías informáticas de Información y Comunicación), utilizando redes informáticas intraconectadas para recoger información y poder disponer de ella fácilmente para reutilizarla en donde sea provechosa. Así, habría información de carácter general que, bien estructurada, estaría a disposición de todos los miembros de la organización. Ahora bien, la información ha de ser cuidadosamente expuesta para facilitar su asimilación. En cambio, informaciones de interés exclusivo pertenecientes a determinados ámbitos, como objetivos específicos de unidades funcionales, procedimientos específicos de trabajo, etc., estarían a disposición, únicamente, de unos pocos colectivos.

Vías ágiles de comunicación para favorecer la innovación

A nivel interno:

- *Procedimiento de información y consulta a trabajadores (Ley de PRL).*
- *Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley de PRL) y otros grupos estables sobre materias específicas. Uno de ellos puede ser de innovación a nivel general.*
- *Procedimiento de sugerencias de mejora y grupos de mejora o de progreso, con sus diferentes variantes.*
- *Grupos de interés en campos de conocimiento.*
- *Reuniones sistematizadas de análisis y planificación a nivel vertical y horizontal.*
- *Actividades preventivas fundamentadas en el diálogo (coordinación empresarial, observación del trabajo, investigación de accidentes, etc.).*
- *Informaciones periódicas sistematizadas de resultados de actuaciones, publicaciones internas, etc.*

Y a nivel externo:

- *Diálogo formal con los interlocutores sociales (clientes, proveedores, entes locales y Administración, ONG, etc.).*
- *Redes de cooperación con personas y entidades con intereses comunes, por ejemplo: universidades, centros de estudio e investigación, otras empresas, etc.*
- *Actuaciones sistematizadas de benchmarking, etc.*

Hay que apuntar que las personas han de estar motivadas en este proceso, cuidando la Dirección de establecer los incentivos necesarios para quienes hagan aportaciones útiles. Se sugiere que habrían de estar basados en los siguientes mecanismos:

- **Estímulo económico estandarizado en función de la rentabilidad generada:** cuando se trate de sugerencias de mejora de los procesos o se trate de la innovación gradual.
- **Reconocimiento público a los logros individuales o del grupo:** mediante su divulgación.
- **Celebración colectiva de los éxitos alcanzados:** derivados de la innovación.
- **Mejora de aspectos de motivación intrínseca:** fomentando la autonomía, es decir, ampliando el campo de toma de decisiones y la capacidad de autogestión.

En el fondo, es la necesidad y la inestabilidad, real o hipotética, la que promueve la innovación. Es sorprendente como el ser humano responde en situaciones críticas para encontrar soluciones a los problemas.

Finalmente, hay dos factores especiales de éxito del proceso innovador. El primero de ellos, es la rapidez de actuación, que ha echado abajo, en el mundo de los negocios, el antiguo proverbio “pez grande se come al chico”. En la actualidad, es posible darle la vuelta a este proverbio afirmando que el que gana es el que posee una alta capacidad de adaptación y, por tanto, responde ante los cambios con mayor rapidez, independientemente de su tamaño, o sea, el que llega antes al objetivo y, para eso, ser pequeño puede ser toda una ventaja. El segundo factor es el valor de las cosas pequeñas que nos suceden o percibimos, incluso aparentemente insignificantes, pues detrás de ellas pue-

den encontrarse grandes posibilidades de mejora y avances relevantes. Simplemente hay que estar bien despiertos para no dejarlas escapar. De ahí la necesidad de generalizar la innovación en la empresa, disponiendo de “lupa” para observarla atentamente y no desaprovechar la infinidad de oportunidades que se presentan para mejorar y aprender.

El espacio de trabajo, un estímulo a la innovación.

El entorno físico también puede tener un impacto favorable si está cuidadosamente concebido y existen los vínculos necesarios entre las personas. Racionalidad, coherencia y flexibilidad habrían de impregnar el diseño de los lugares de trabajo. Debieran ser contemplados como “hábitat” que cubra satisfactoriamente las necesidades del proceso, pero también las necesidades de las personas, con ambientes confortables.

Comunicarse, pensar con tranquilidad, aprender o descansar son necesidades tanto personales como del proceso productivo que deben realizarse en ámbitos idóneos.

Ante las limitaciones obvias de superficie es conveniente diseñar con la flexibilidad necesaria para permitir que puedan realizarse en determinados espacios funciones diferentes, por ejemplo, compatibilizar ámbitos de reunión, formación e incluso descanso, si fuera necesario. La variabilidad de su superficie en función de las necesidades habría de ser tomada en cuenta. Desde luego, se trata de concebir espacios de trabajo que favorezcan el trabajo en equipo y la comunicación, tanto formal como informal, estando al menos los espacios de comunicación próximos. La transparencia visual y la proximidad física en la distancia ayudan enormemente a la comunicación. Pero ello, no debe ir en detrimento del conveniente aislamiento físico de ruidos o injerencias incontroladas que el trabajo puede requerir. Los espacios amplios, ordenados y libres de muchos implementos evitan distracciones y pueden dar la tranquilidad necesaria. Los lugares en que se producen reuniones espontáneas en áreas públicas como: vestíbulos, máquinas de refrescos y café, etc. debieran ser espacios agradables en donde poder generar y compartir ideas. Además, la existencia de recursos o herramientas que faciliten la comunicación como pudieran ser redes internas, aplicaciones móviles o redes sociales corporativas, email interno, buzón de sugerencias online, videoconferencias, pizarras o murales, pueden ayudar a convertir cualquier lugar en un espacio sugerente.

Aunque la actividad innovadora debería poder producirse en todas partes, a veces, algunas empresas destinan algún lugar especial, liberado de factores inhibidores al tema en cuestión. Cuando uno accede a tales espacios se libera inconscientemente de formalismos y está más predispuesto al fin que se persigue. Es también aceptable lo que hacen muchas organizaciones al exponer públicamente, ya sea de forma generalizada o en ámbitos más localizados, los resultados de los trabajos innovadores de sus miembros. Es una interesante manera de reconocer los esfuerzos de las personas y grupos de trabajo y, cómo no, de enriquecer paredes y murales, siempre con la debida actualización y renovación.

3. PRINCIPALES VÍAS DE INNOVACIÓN. SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA.

Podríamos clasificar los procesos de sistematización de la innovación en la empresa en tres etapas. No significa que lo que ha sido representativo en una

etapa no siga realizándose en la actualidad con las adecuaciones pertinentes. Cualquiera de los modelos presentados requiere de un plan formativo para su eficaz implantación.

La etapa de la innovación testimonial. Las sugerencias de mejora.

Entorno a la década de los 80 era habitual que muchas empresas de tamaño mediano y grande sistematizaran los clásicos buzones de sugerencias y establecieran procedimientos personalizados de aporte ideas, con pequeñas unidades para su tratamiento y la búsqueda de soluciones. No es recomendable que una sugerencia se limite exclusivamente a su transmisión al mando inmediato, aunque éste debería estar implicado en el proceso. Suele caracterizarse el procedimiento por disponer de un registro documental sencillo, tanto de las propuestas como de las soluciones. En organizaciones que contaban con un aceptable apoyo del sistema se alcanzaba un promedio de 2 a 3 ideas aplicadas/año y trabajador. En la mayoría de empresas el sistema ha sido más bien testimonial y de limitada eficacia.

No tiene sentido diferenciar el tipo específico de la mejora en el procedimiento de comunicación que habría de ser unitario.

Los modelos más avanzados han simplificado enormemente el procedimiento. Así, algunas empresas tienen establecido un mecanismo de comunicación compartido a través de carteleras para este fin específico, en donde de manera nominal o incluso anónima se transmiten con notas autoadhesivas los problemas y las sugerencias de mejora. Los mandos diariamente tienen la obligación de recoger y analizar las propuestas y hacer lo posible para implantarlas, planificándolas previamente. Como todas las comunicaciones están numeradas, ya que se dispone de talonarios controlados distribuidos por todas las unidades funcionales, la unidad encargada de su coordinación efectúa el necesario seguimiento de la actividad. Desde luego, es fundamental que todo comunicante reciba lo más rápido posible respuesta fundamentada de la solución a efectuar y el plazo previsto de realización, o en su defecto, de la justificación de la demora o de su no realización. Se trata de garantizar el *feedback* necesario. Alguna empresa ha llegado a superar en la actualidad con variantes de este modelo hasta 10 ideas/año y trabajador.

Los **Círculos de Calidad** llegaron a tener gran desarrollo. Se trataba de constituir en las organizaciones grupos formales y estables con un número reducido de personas voluntarias de diferentes niveles y conocimientos que trabajaban con libertad y con el apoyo necesario para la selección y resolución de proyectos de mejora, normalmente, por unidades funcionales. Debía existir un coordinador de cada círculo y una unidad de coordinación de todos los círculos existentes. La dirección había de estar comprometida en la aplicación de las soluciones propuestas.

Por su facilidad, fue utilizado por muchas organizaciones, e incluso algunas aún lo conservan. No representaba ningún cambio organizacional en la estructura y reservaba la actividad innovadora a tales “círculos” que se reunían periódicamente. Se conseguían del orden de 2 a 3 soluciones/ año y círculo. Lo paradójico de la actividad de estos grupos es que prácticamente aportaban más soluciones en materia de condiciones de seguridad y salud laboral y en la organización del trabajo que en materia de calidad, que era para lo que realmente se constituían; no obstante, actuaban bajo el susodicho principio de li-

bertad en la selección de los problemas. De ahí la importancia de poder aprovechar de manera integral las actividades preventivas basadas en el diálogo para la búsqueda de soluciones de índole diversa.

La etapa de la innovación participativa y especializada.

En la segunda etapa, que se podría situar en la década de los 90, cabe destacar la consolidación de varios modelos:

Grupos de mejora o de progreso. La creación de grupos de mejora ha sido por sus ventajas el tránsito natural del clásico modelo de sugerencias de mejora individualizadas. En este apartado cabe incluir las diferentes variantes de grupos de trabajo que disponen de estabilidad continuada o temporal para trabajar en propuestas de mejora. Estarían los grupos creados por la dirección para la resolución de problemas concretos, sobre los que no hay nada que decir por su valor indiscutible, o para el tratamiento de materias específicas, con una mayor estabilidad temporal, en los que van implícitos los aspectos de mejora en sus campos de análisis e intervención. Así por ejemplo, ha sido exitosa la experiencia que han desarrollado bastantes empresas líderes, con la formación de grupos estables (renovación de miembros cada 2 años como máximo) para que personas, manteniendo su puesto de trabajo, dediquen un tiempo reducido semanal a la pertenencia a los mismos, como: calidad, logística, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, compatibilizado con el Comité de Seguridad y Salud en el trabajo, nuevos productos, etc.

Resulta enriquecedor para la organización que las personas formen parte periódicamente de grupos de mejora

Un hecho destacable de algunos grupos de trabajo es el mantener a la vista los acuerdos adoptados surgidos en las reuniones, así como sus compromisos de ejecución, como un mecanismo más de estímulo y autocontrol. El “Modelo Dupont” que cuida de integrar la prevención en toda la estructura de la organización, aplica la idea expuesta de que periódicamente las personas se integren en lo que denomina “grupos burbuja” para generar mejoras en ámbitos de valor estratégico, uno de ellos dedicado a la seguridad y salud en el trabajo.

Por otra parte, están los grupos promovidos por la empresa y surgidos a partir de las propias inquietudes e iniciativas de los miembros de la organización. Caracteriza a estos últimos grupos la necesidad de existencia de una unidad de coordinación para estimular y gestionar el proceso. Aunque la idea de mejora surja de cualquier persona, ella misma y, preferiblemente, con el apoyo de la dirección o de tal unidad de coordinación se crea el grupo de trabajo idóneo para desarrollarla. El tiempo para desarrollar la idea, que normalmente puede extenderse fuera de la jornada laboral suele compensarse con incentivos económicos. El grupo suele desaparecer cuando la solución ha sido desarrollada, asumiendo la dirección el compromiso de aplicarla en la medida de lo posible. El modelo de origen japonés “Kaizen” es el más representativo de estos grupos. Parte de la idea cierta de que los trabajadores son los que mejor conocen lo que hacen y por lo tanto hay que fortalecer sus extraordinarias potencialidades.

La “**Observación del trabajo**” es otra valiosa actividad originaria de los sistemas de prevención de riesgos laborales, pero que por su utilidad ha visto ampliar sus objetivos y campos de interés. Promueve el desarrollo de la

capacidad observadora de todos los miembros de la organización para analizar tareas y entornos de trabajo a fin de identificar acciones de mejora. Se establece que, en función de los diferentes niveles de la empresa, las personas aporten un número mínimo de observaciones mensuales. En base al diálogo entre observador y observado se acuerda la adopción de mejoras preventivas, actuando especialmente sobre la formación de las personas para corregir hábitos de trabajo indebidos y sobre los procedimientos de trabajo. Aunque las observaciones pueden ser realizadas de manera individualizada, su aplicación ha sido muy efectiva y provechosa en las primeras etapas, planificando la actividad y fijando grupos modificables de observadores de dos personas, con ámbitos físicos asignados y variables de observación.

Finalmente, estarían las “**Unidades estables dedicadas a la Investigación y Desarrollo**”, que dejan de estar reservadas exclusivamente a las grandes empresas, puesto que cada vez son más numerosas las empresas que dedican personas o crean pequeñas unidades a estos cometidos. Asociado a ello, cabe considerar la estrategia de conformar grupos de conocimiento en los campos de interés de la empresa. Ésta empieza a ser consciente de que no pueden estar los conocimientos de valor estratégico concentrados en una sola persona. Cuando los conocimientos se comparten, se estimula su crecimiento y además se protege de imprevistos, como la pérdida de especialistas o talento que descapitalizarían intelectualmente a la organización. Normalmente las unidades de I+D se limitan en las primeras etapas a nuevos productos y nuevas tecnologías.

La etapa de la innovación integral y planificada.

Esta etapa se sitúa en el nuevo milenio. Se caracteriza por una concepción más integral y abierta de la innovación y, desde luego, su transversalización a los procesos productivos. Se implanta una gestión por procesos y el trabajo en equipo, que es la base de los sistemas de gestión normalizados. La necesidad de una gestión por procesos que prevalezca sobre la convencional gestión por funciones ha sido determinante en los cambios acontecidos. Las diferentes unidades funcionales de la empresa tienden al aislamiento y a la defensa de sus intereses particulares, creando de forma natural barreras a la cooperación, lo que dificulta la relación entre miembros de unidades diferentes para resolver problemas e innovar, salvo que un nuevo sistema lo modifique radicalmente.

Una gestión por procesos representa situar a los tres tipos de procesos que una empresa ha de desarrollar: los estratégicos, los operativos y los de soporte, como vías de actuación. Todo esto va unido a la existencia de una política en esta materia y de responsables de los procesos con autoridad suficiente para conducirlos eficazmente.

La gestión por procesos que promueva el trabajo en equipo facilita la visión global y estimula la creatividad de sus miembros.

Junto a la cooperación de los responsables de las unidades funcionales siempre que se precise. Los responsables de un proceso o un proyecto en el que han de participar especialistas de diferentes unidades, no necesariamente son responsables de una unidad funcional, pero disponen de autoridad suficiente para gestionar de manera integral tal proyecto. Personas de diversas unidades pueden reunirse para tratar temas o problemas del proceso con total libertad.

A su vez, las unidades habrían de tener estructuras sencillas en donde el trabajo en equipo sea la tónica dominante. Cuando las personas son competentes, hay confianza entre las mismas y los objetivos a alcanzar son claros, el trabajo en equipo no solo es posible, si no que la capacidad de aporte mutuo y de auto organización es muy alta. Ver Fig. 3.

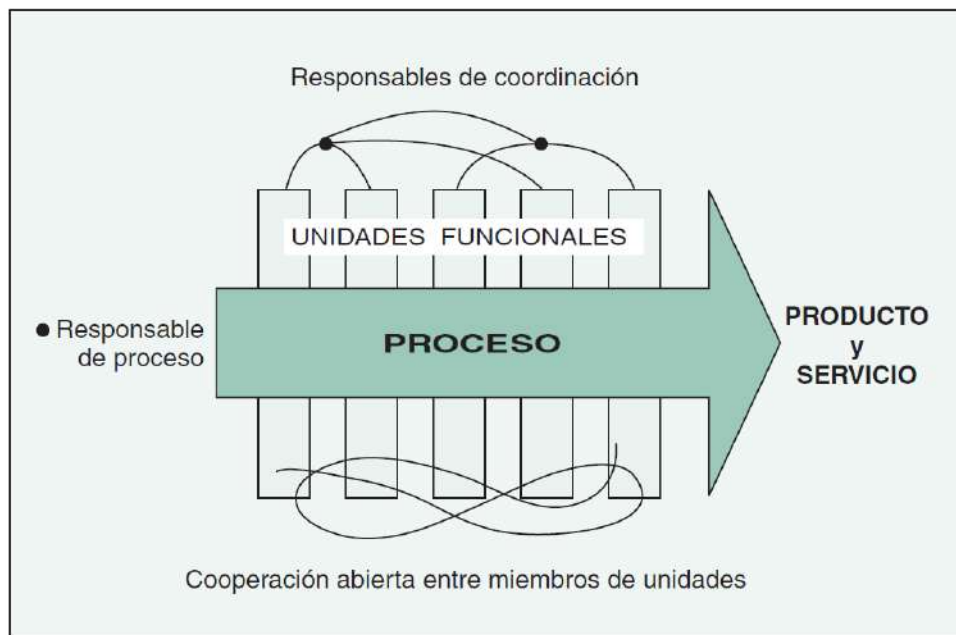


Figura 3. Gestión por procesos ante una gestión por funciones.

Con este modelo, la actividad innovadora, como otras actividades básicas: prevención de riesgos laborales, calidad, etc., habría de integrarse en los procesos como algo consustancial a los mismos. Ello representa un cambio cultural que requiere pleno apoyo y la permanencia de fórmulas participativas específicas para la innovación, como alguna de las anteriormente expuestas, pero adecuándolas a cada escenario.

Gestión integral de la I+D+i. Serie de Normas UNE 166.000 (2001) sobre sistematización de la Innovación.

Se trata en último término de dar un verdadero impulso a la innovación dentro de los objetivos estratégicos y operativos de las organizaciones, desarrollando un sistema y un Plan específico de I+D+i, coordinado por una Unidad de gestión. En empresas que aplican a fondo esta estrategia integral se han llegado a alcanzar centenares de ideas aplicadas/año y trabajador. También es cierto que para lograrlo, la innovación continuada y el consiguiente aporte de ideas de mejora, como objetivo ponderable que es, suele ir asociado a una parte sustancial del sueldo variable de las personas, siendo el apoyo al sistema relevante, con potentes unidades de gestión. Tal como se ha dicho en la gestión por procesos, es imprescindible la integración de la innovación en los mismos, promoviendo la generación espontánea de grupos de mejora con los soportes necesarios.

A su vez, habría que promover, seleccionar y desarrollar proyectos específicos que por su coste, complejidad y dedicación, respondan a intereses estratégicos y que, por tanto, precisen de un tratamiento especial. Para su desarrollo, la Unidad de I+D+i jugará un papel clave, coordinando la cooperación en red a nivel interno y externo, cuando así se requiera. La cooperación con Universidades y Centros de estudios es esencial para optimizar recursos. En este con-

texto, ha surgido la serie de Normas UNE 166.000 (2001) correspondientes a la gestión integral de la I+D+i, sobre sistematización de la Innovación. Con ellas se pretende impulsar, ordenar y sistematizar el caos creativo, en coherencia a los sistemas normalizados de Calidad, Seguridad y Salud laboral y Medio Ambiente.

Para concluir, hay que destacar que la innovación es esencial para estar intelectual y emocionalmente vivos y poder crear nuevas realidades con empresas más saludables, sostenibles y socialmente responsables. Las condiciones de trabajo son, por ellas mismas, fuente de innovación y, a su vez, medio indispensable para el pleno desarrollo del proceso creativo.

BIBLIOGRAFIA

(1) AENOR Serie de Normas UNE Ex 166.000 (2001) Sistematización de la innovación.

(2) CIDEM, Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial. Generalitat de Catalunya La sistematización de la Innovación. Normas de la serie UNE 166.000 de Investigación, Desarrollo tecnológico e Innovación. www.cidem.-com. 2005.

(3) EDWARD DE BONO El pensamiento creativo Ediciones Paidós, Barcelona, 1995

(4) RICHARD LUECKE Desarrollar la innovación y la creatividad Ediciones Deusto, Barcelona, 2004.

(5) BEATRIZ MUÑOZ Y JOSEP RIVEROLA Gestión del Conocimiento Ediciones Folio, Barcelona, 1997.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. Colección de Notas Técnicas de Prevención:

NTP 386: Observaciones planeadas del trabajo,

NTP 561: Procedimiento de comunicación de riesgos y propuestas de mejora,

NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo,

NTP 753: Innovación y condiciones de trabajo.

Agradecimiento a Manuel Bestratén, Presidente de MIESES Global, por su mentoría y aportaciones a esta guía.



Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.