



Excelencia e innovación

EDUARDO RODRÍGUEZ PÉREZ, director de calidad y logística de 3M España, SA

Con frecuencia se nos plantea la cuestión de si la innovación es un arte o una ciencia. Probablemente sea las dos cosas, pero veamos lo que dijeron un científico y un artista:

Thomas A. Edison decía que "el genio es un 1 por ciento de inspiración y un 99 por ciento de transpiración".

Los científicos que han aportado grandes avances para la humanidad han sido siempre personas con una gran capacidad creativa, pero sobre todo con una gran perseverancia, como la que tuvo Edison hasta conseguir dar con el filamento adecuado después de casi mil intentos fallidos. Fue tolerante con el error, hasta que al final consiguió aprender cómo no se tenía que hacer una bombilla.

Y Picasso decía "La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando".

¿Qué actividad puede ser más innovadora que la de un artista? Siempre está so metido a la imperiosa necesidad de crear algo nuevo, diferente a todo lo anterior y mejor.

Lo que diferencia a un artista consagrado de un artista mediocre es cómo aplica su creatividad. El artista que a su talento une el trabajo con disciplina, sistemática y constancia es el que alcanza las más altas cotas de éxito. Tiene una línea definida, un estilo,

que incluso puede variar en función de las épocas, pero que le caracteriza y diferencia de los demás.

Está claro que la innovación es arte y es ciencia, pero sobre todo es trabajo. Y como tal no se entiende que pueda dar buenos resultados si no se gestiona con excelencia.

La innovación es parte de la gestión excelente, que se basa en la calidad y cuyos mejores frutos se consiguen cuando se aplica teniendo en cuenta todos los factores que contribuyen a garantizar un proceso continuo. La chispa creativa es necesaria, pero no suficiente para que se pueda convertir en un "cambio que genera valor" para la organización.

Para que la innovación fructifique se debe enlazar perfectamente con el modelo de Excelencia de la organización, atendiendo a los siguientes criterios:

LIDERAZGO

Dentro de la estrategia debe incluirse la innovación con un claro apoyo de la dirección. Ningún programa que no cuente con ese apoyo formal podrá tener éxito a medio y largo plazo, y la innovación es una apuesta de futuro que requiere planificación, asignación de recursos, y, sobre todo una cultura corporativa que apueste decididamente por asumir el riesgo que en muchas

ocasiones supone el intentar hacer algo de una manera diferente.

La cultura de innovación debe estar extendida por toda la organización, de modo que todos los empleados puedan aportar sus ideas sin miedo a que un posible error sea mal interpretado. Esta tolerancia con el error no intencionado es lo que permitió a Edison llegar hasta el filamento definitivo después de muchos intentos fracasados, y es lo que permitirá a nuestras organizaciones que se puedan llevar a la práctica nuevas oportunidades de gestión y de negocio.

Y confirmando que la innovación es parte fundamental de la estrategia, se definen objetivos e indicadores que nos ayudan a mejorar, midiendo nuestros resultados en introducción de nuevos negocios, aportación de ideas de los empleados, nuevos proyectos, tiempo medio de desarrollo, etc. En este punto conviene no confundir innovación con I+D, que es una parte muy importante dentro de la estrategia, pero que no es en sí misma más que un resultado de lo que se necesita para llevar a cabo las propuestas surgidas del proceso innovador de la empresa.

La innovación ha de ser sistemática, integrada en la planificación estratégica y desarrollada en el día a día de la organización. De nada sirve el talento creativo de las personas que forman la organización si no existen los medios que garanticen la correcta alineación de esa creatividad con los objetivos estratégicos de la empresa, ni se les dotan de los recursos necesarios para que se canalice adecuadamente desde el origen hasta la consecución de los resultados deseados.

Hay que asumir que sólo una pequeña parte de las propuestas innovadoras llegan a tener éxito, pero el empeño merecerá la pena si existe un proceso de innovación bien diseñado y conocido

La dirección debe garantizar que la capacidad emprendedora de todos los trabajadores se aprovecha convenientemente. Lógicamente habrá quienes aporten más, y a ellos se les tendrá que reconocer su esfuerzo y apoyar las iniciativas que se generen, aun asumiendo los posibles riesgos que entrañan. Dichos riesgos se minimizan con un adecuado seguimiento de los proyectos y un consenso sobre cómo y cuándo será necesario abortar la iniciativa si se comprueba, a través de las revisiones de control, que es mejor detenerse en un momento que seguir avanzando hacia una solución que se prevé errónea.

PROCESO

Lógicamente si queremos alcanzar los objetivos propuestos debemos dotar a la organización de los recursos, tanto humanos como materiales, que permitan realizar las actividades enfocadas a lograr dichos objetivos. Sin esa aportación de recursos, la iniciativa de fomento de la Innovación se quedaría en un mero brindis al sol, pero con poca o nula esperanza de consolidación y éxito futuro.

En cuanto a los empleados, ya hemos mencionado que se deben sentir seguros de participar en una cultura de innovación, en la que puedan aportar sus ideas y ponerlas en la práctica con el apoyo de la dirección, pero para que esas oportunidades surjan hay que fomentarlas, seleccionando a quien pueda contribuir más decididamente, generando un espíritu emprendedor y facilitando la formación que ayude a desarrollar con plenitud las capacidades creativas de los empleados.

Una forma de conseguir la participación de los empleados y el seguimiento y desarrollo exitoso de los proyectos es asignar personas cualificadas dedicadas exclusivamente a trabajar en dichos proyectos, de modo que liberen de la presión de tener que dedicar un tiempo del que carecen a quienes además están obligados a realizar sus tareas del día a día. De este modo, estos últimos tendrán que emplear sólo una

La innovación es parte de la gestión excelente, que se basa en la calidad y cuyos mejores frutos se consiguen cuando se aplica teniendo en cuenta todos los factores que contribuyen a garantizar un proceso continuo

pequeña parte de su tiempo en labores de asesoramiento, facilitación de información y consenso con los avances y controles del proyecto.

Por lo que respecta a los medios, Picasso utilizaba los lápices, los pinceles, los lienzos, etc, de los que tenía un profundo conocimiento y manejaba con habilidad envidiable. Los medios de los que disponemos para la gestión de innovación son herramientas (DFSS, CID, TRIZ, etc) que facilitan la aplicación de una metodología de trabajo orientada a la consecución de resultados. Habrá que elegir la que mejor se adapte a nuestras necesidades, para después ponerla a disposición de todos, no de una manera teórica, sino mostrando un compromiso decidido con su utilización para los fines que nos hemos propuesto. Las herramientas elegidas deben ser bien conocidas por toda la organización, contando, como no, con el apoyo de la dirección para que su uso sea extendido y uniforme. Hay que asumir que sólo una pequeña parte de las propuestas innovadoras llegan a tener éxito, pero el empeño merecerá la pena si existe un proceso de innovación bien diseñado y conocido por todos en el que se fomenta la participación y no se identifica con un fracaso cada proyecto frustrado conscientemente, una vez que se comprueba que esa es la mejor de las alternativas.

GENERACIÓN DE VALOR

Hemos definido la innovación como un cambio que genera valor, pues el cambio sin más no tendría sentido si no es porque aporta algo positivo, fundamentalmente orientado al cliente, a quien queremos sorprender con nuevos productos, servicios y oportunidades de negocio, pero también orientado a la mejora de la eficiencia interna de nues-

tra organización, aportando nuevas formas de gestión que permitan reducir costes, minimizar pérdidas, mejorar la responsabilidad social y aumentar la satisfacción de los empleados.

La medida más clara de la generación de valor son los resultados económicos, en términos de crecimiento de la cifra de negocio y del beneficio obtenido, y aquí no sólo entra la contribución de los nuevos productos y servicios que somos capaces de poner en el mercado, sino también las mejoras de procesos internos que ayudan a alcanzar la excelencia operativa, y nuevas maneras de realizar negocios, con procesos externos distintos de los que pueda ofrecer la competencia y que nos permitirán diferenciarnos por brindar al cliente algo que le beneficia y que nadie más le haya ofrecido hasta la fecha.

Todo lo anterior además contribuirá a que la sociedad nos perciba como la fuente de novedades que le ayudan a mejorar, esperándose que si va a aparecer algo nuevo en el mercado seamos nosotros los que, de una forma fiable y con garantías, hagamos real esa novedad.

La responsabilidad social de la organización se debe plasmar en acciones concretas que van más allá de los fines originales de la empresa y que requieren con frecuencia la aportación de ideas innovadoras para desarrollar dichas acciones. Este es un valor menos tangible que los anteriores, pero que cada vez tiene más importancia y que requiere una consideración especial, pues las empresas no sólo deben contemplar la incidencia de sus actividades en empleados, clientes y accionistas, sino que además el entorno social en el que desarrollan su cometido se convierte en agente fundamental para garantizar la consecución de los objetivos planteados.

ENTORNO

En el mundo globalizado en el que nos movemos, es fundamental participar en foros y colaborar con otras organizaciones para aprender de ellas y conocer qué es lo que se está haciendo fuera de nuestro ámbito. Además de darnos información muy valiosa, compartir experiencias con instituciones, universidades, centros de desarrollo tecnológico, etc., permite obtener el beneficio mutuo que se genera de tales asociaciones. Actualmente las empresas son conscientes de que se puede tener acceso a muchas más fuentes de desarrollo en el exterior que las siempre limitadas que disponemos dentro de nuestra casa, y que hoy en día es más importante ser ágiles para acelerar la puesta en marcha de las innovaciones que tratar de ser auto suficientes sin disponer del amplio abanico de conocimientos y recursos que hay a nuestro alrededor.

Igualmente es necesario conocer de cerca las necesidades de nuestros clientes, quienes deben ser nuestra fuente de inspiración natural. Es imprescindible garantizar la captura de los requisitos que tienen nuestros clientes para alcanzar sus objetivos, incluso adelantándonos a lo que ni ellos mismos intuyen que con nuestras aportaciones pueden conseguir. De ahí que nuestros empleados deben conocer perfectamente los procesos productivos de los clientes, para ser capaces de identificar las áreas de mejora en las que nuestra empresa añadirá valor a través de soluciones innovadoras, que sin duda sorprenderán y mejorarán nuestra imagen como socios más que como meros suministradores.

Del mismo modo es necesario aprovechar las capacidades de nuestros proveedores, animándoles a participar de nuestro afán innovador y exigiéndoles su implicación en nuestros éxitos, que redundarán en los suyos.

Pero también es importante conocer el entorno interno, para compartir experiencias positivas entre todas las áreas de la organización y optimizar el uso de los recursos, venciendo ciertas

resistencias que pueden llegar a bloquear nuevas oportunidades. Con frecuencia encontramos organizaciones en las que se ponen en marcha interesantes iniciativas en un área sin que se conozcan en el resto, perdiéndose valiosas oportunidades. La gestión del conocimiento y la aplicación de lo que se puede aprender internamente son fundamentales por ser un valor intrínseco de la empresa.

Está claro que hoy en día no se puede entender la innovación sin que esté soportada por unos procesos de gestión de excelencia, y viceversa, para alcanzar altos niveles de excelencia es imprescindible que uno de los pilares sobre los que se sustente sea la innovación.

El liderazgo, con un ejemplo claro de la dirección, los procesos, con especial atención a la sistematización y dota-

ción de recursos, y los resultados, mediante la consecución del valor que se obtiene de las iniciativas innovadoras, son una prueba de la perfecta y necesaria vinculación entre excelencia e innovación.

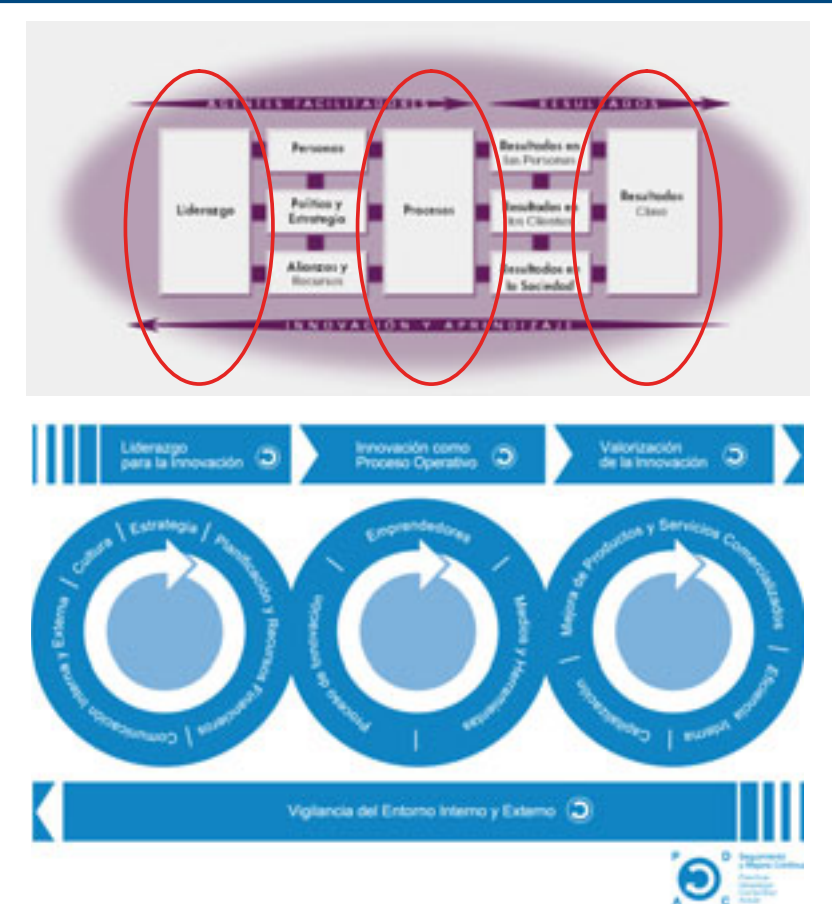
Al igual que el arte y la ciencia necesitan una innovación ordenada y constante para canalizar la creatividad que da motivo a su existencia, nuestras organizaciones necesitan integrar la innovación dentro de sus procesos de gestión de excelencia para crecer, satisfacer a los clientes y obtener resultados. ▲

BIBLIOGRAFÍA:

** Marco de referencia de innovación. CEG y Cotec.

** Crónicas de Innovación. Fundación 3M.

ALINEACIÓN ENTRE EL MODELO DE EXCELENCIA Y LOS CRITERIOS DEL MARCO DE INNOVACIÓN



FUENTE > E.R.P., 2008.

