

“GUÍA PRÁCTICA DE AVANCE HACIA LA EXCELENCIA. CLAVES, MÉTODO Y EXPERIENCIAS”.

CAPÍTULO 5

“LO ESENCIAL: COMO ORGANIZAR DE FORMA EFECTIVA LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA”

En los capítulos anteriores hemos abordado las claves estructurales que toda organización debe abordar para ir construyendo el “esqueleto” básico de su modelo de gestión basado en los principios de la Excelencia. En el primer capítulo presentaba las claves para el desarrollo de un proceso de planificación estratégica, contando con el Cuadro de Mando o Balanced Scorecard como herramienta esencial para su definición y despliegue. Posteriormente, traté de resumir las claves para ir construyendo la parte esencial y organizativa del modelo: la gestión basada en procesos transversales orientados hacia el cliente. En el capítulo 3 se podía encontrar la necesaria intersección ente ambos temas: el despliegue de la estrategia a través de los procesos; pues no hay una verdadera gestión por procesos sin una adecuada vertebración con la planificación estratégica, y no es posible una implantación adecuada de la estrategia sino contemplamos su despliegue a través de los procesos hasta nivel operativo. En el anterior capítulo llegábamos a otro punto crucial: la gestión de las personas, el “corazón del modelo”.

Pues bien, con todo lo anterior podemos afirmar que tenemos puestas las piezas básicas para el desarrollo de un modelo de gestión basado en EFQM. Evidentemente, no es lo único, pero sí lo esencial que empujará el desarrollo de otros temas relacionados. Hemos creado la estructura básica y, por lo tanto, el caldo de cultivo idóneo para que se genera la cultura necesaria. Ambos aspectos son esenciales y complementarios, pero si no vamos introduciendo cambios en la estructura es muy difícil que la cultura cambie.

Hemos llegado, por lo tanto, a un momento difícil; pues para progresar ya no se trata de añadir más piezas a la construcción, sino de asegurar la idoneidad y mejora de los elementos puestos en marcha. Es decir, es el momento de reforzar la apuesta por la mejora continua y la innovación, pero de forma organizada, sistemática, eficaz y eficiente.

¿Y por qué es ahora el momento?. Por varias razones:

- Llega un momento en que ya no es posible avanzar poniendo más piezas en el tablero. Hay que levantar la mirada y adecuar lo que ya tenemos. Hasta ahora el avance ha sido relativamente “fácil”; cuando no tenemos determinadas

herramientas basta con ponerlas en marcha. Sin embargo ha llegado el momento de aplicar a lo ya puesto en marcha la lógica de la mejora continua, para asegurar su idoneidad y adaptación a las nuevas circunstancias que vayan apareciendo.

- La implantación de la gestión por procesos y el desarrollo de un nuevo estilo de liderazgo han debido crear las condiciones idóneas para que las mejoras necesarias sean más evidentes y para que la innovación orientada a resultados encuentre su lugar. Tenemos en marcha los elementos de medición, identificados los objetivos de los procesos, funcionando a los equipos de gestión, ..., es ahora el momento ideal para reforzar las prácticas de gestión que promuevan la mejora continua y la búsqueda de nuevas formas de hacer,
- La puesta en marcha de las herramientas expuestas en el capítulo anterior sobre gestión de personas nos sitúan en un nuevo escenario en el que todos los trabajadores vamos a percibir una mayor exigencia y, a su vez, una mayor oportunidad de participación que no podemos ni debemos defraudar. El nuevo estilo de gestión de personas requiere de una cultura permanente de cuestionamiento de las prácticas de gestión puestas en marcha.
- Y por último, por una razón muy obvia: desde que hemos ido diseñando los nuevos modelos, tanto la empresa como su entorno han cambiado. Lo que valía hace dos años no tiene porque seguir siendo válido ahora mismo. No sólo porque el entorno ha cambiado, sino porque la propia organización lo ha hecho y hay que adaptarse o quedarse para siempre atascado en el conformismo y en la quietud del que cree que ha llegado ya a la meta.

En las próximas líneas intentaré, por lo tanto, exponer algunas claves para enfocar la innovación y la mejora continua desde la óptica de la excelencia según el modelo EFQM y, también, trataré de dar algunas pistas, criterios y bases metodológicas para implantar con éxito esta cultura de trabajo en organizaciones de cualquier sector y tamaño.

INNOVACIÓN Y MEJORA EN EL MODELO EFQM

La Innovación está en la misma base del modelo EFQM. Y no es sólo una metáfora. En la representación gráfica del modelo EFQM, se puede observar una flecha que indica, volviendo desde los resultados hacia los agentes, "Innovación y Aprendizaje". No es por lo tanto algo fruto de una nueva tendencia en el ámbito de la gestión. Es lo esencial, lo básico. Sin innovación no puede haber excelencia.



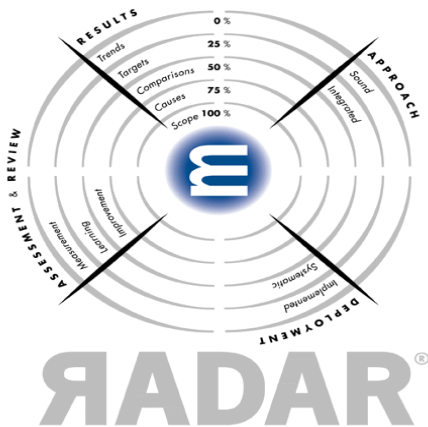
Y, desde luego, en el germen de la innovación está la mejora. No en vano, el modelo EFQM es también definido como un modelo de gestión basado en la mejora continua. De hecho, uno de los principios que sustentan dicho modelo es el del “Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora”, que se resume de la siguiente manera: *“Excelencia es desafiar el estatus quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora”*.

Por lo tanto, hay una idea fuerza que queda íntimamente unida al concepto de innovación: desafío. En la lógica del modelo de excelencia, innovar significa cuestionarse no sólo como mejorar lo que aún tiene recorrido para alcanzar las expectativas, sino también cuestionarse si se puede hacer aún mejor lo que ya funciona, si se puede acometer de ora manera, para prever y anticiparse a los cambios y a las nuevas demandas que puedan llegar... . Eso significa “mejora continua” ... ¡estar permanentemente pendientes de poder mejorar!.



Por eso, el elemento central de una autoevaluación o una evaluación externa es precisamente el ciclo de mejora continua. Cuando estamos evaluando una organización (ya sea la propia o una ajena), no estamos en ningún momento juzgando, valorando o comparando con experiencias anteriores, ..., no estamos en absoluto diciendo que la empresa es buena o mala, lo hace bien o mal, tiene buen o mal producto, ...; lo único que hacemos cuando evaluamos es analizar si la empresa está aplicando el ciclo de la mejora continua. Esto es, que para todo, absolutamente todo lo que se hace, lo que se gestiona en la organización, existe un enfoque definido, una sistemática, que se despliega, allá donde procede, de forma adecuada y organizada y que, por último, se somete continuamente a mediciones para, a través del aprendizaje, el contraste y la innovación, generar mejoras que incorporen mayor valor para la organización y sus clientes.

Para facilitar este tipo de análisis, desde EFQM se ha diseñado la lógica REDER (RADAR en el original inglés), que no es sino el ciclo PDCA (iniciales en inglés de Plan + Do + Check + Act) actualizado, adaptado y mejorado.



A través de esta herramienta, el evaluador (o los responsables de la propia empresa en el caso de una autoevaluación) no sólo analiza los “enfoques” y los despliegues de los mismos, sino que analiza, en todos los casos, si esos enfoques y despliegues se someten al ciclo de innovación y mejora continua. Es más, como apuntaba en la introducción, la clave para avanzar hacia mayores cotas de excelencia en el esquema de evaluación y puntuación que se utiliza en las evaluaciones EFQM es, precisamente, la aplicación de este ciclo de mejora continua. La diferencia entre una organización que está a medio camino en el avance hacia la excelencia y en otra que ya ha llegado a cotas está justo aquí; seguramente, no en la cantidad de herramientas, “enfoques” o prácticas de gestión que cada una tiene implantadas, sino en que la que ha llegado más lejos puede demostrar que somete todas sus prácticas de gestión al análisis permanente con datos, al cuestionamiento de “si se puede hacer mejor” y a la búsqueda e implantación de innovaciones que permitan mejoras en las prácticas desarrolladas y en los resultados.

LA MEJORA CONTINUA COMO HERRAMIENTA DE AVANCE

La mejora continua es, por lo tanto, mucho más que una herramienta de “calidad” que me sirve para cumplir con compromisos asumidos frente a terceros, a través de certificaciones o modelos. Es la piedra angular sobre la que se sustenta el propio modelo. En las próximas líneas trataré de explicar dos prácticas recomendables para hacer de la mejora continua una herramienta de avance que dé resultados.

El esquema REDER más allá de la autoevaluación

He explicado anteriormente, de forma muy breve, la lógica REDER aplicada a una evaluación sobre el modelo EFQM. Sin embargo, hay que ver la idea de este concepto mucho más allá y aplicarlo en la lógica diaria de la gestión de la empresa. Aquí es donde está la diferencia entre las organizaciones excelentes y las que lo hacen muy

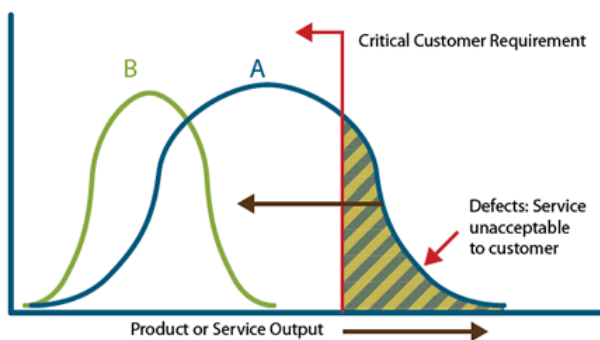
bien. En las empresas excelentes todo está sometido a revisión y aprendizaje continuos.

Por lo tanto, una buena forma de avanzar es crear nuestra propia “herramienta REDER de mejora” para todos y cada uno de los “enfoques” que tengamos en marcha. Es decir, lo mismo para una fase operativa de un proceso productivo que para la definición y aplicación el estilo de liderazgo. Los pasos de la aplicación de esta herramienta pueden ser los siguientes:

- a) Identificar, definir y poner en marcha el sistema de medición, de recogida de información que vamos a utilizar para ir midiendo la evolución de la sistemática en concreto. Si estamos hablando del funcionamiento de un proceso ya tendremos definido un Cuadro de mando pero, en otros casos, necesitaremos mediciones alternativas. Por ejemplo, en el caso mencionado de estilo de liderazgo” igual tendremos que recoger información proveniente de las encuestas a los trabajadores, de la evolución del desempeño o, simplemente, de la propia enumeración de compromisos cumplidos e incumplidos en la actuación de los líderes (asistencia a reuniones, implicación en la mejora, etc.).
- b) Definir la periodicidad y forma de análisis. Lo habitual es aplicar esta “revisión REDER” una vez al año, aunque hay en casos en que la periodicidad puede variar a más o menos. En cualquier caso, es imprescindible tener definido de antemano quién, cuándo y cómo va a realizar esta revisión.
- c) Preparar un formato, tipo cuestionario, adaptado a cada enfoque en cuestión pero que, en todo caso, debiera tener, una serie de puntos comunes mínimos; por ejemplo: nivel de avance en los resultados previstos, diferencias entre lo planificado y lo realizado, circunstancias internas o externas que justifiquen un cambio de contexto y, por lo tanto, de actuación, problemas y/o áreas de mejora detectadas, nuevas posibilidades de actuación detectadas (interna o externamente), etc... Es decir, establecer un lenguaje común de análisis que ayude a adquirir el hábito de la mejora y aplicarlo así de forma sencilla y razonable en todos nuestros enfoques.
- d) Aprendizaje. Ese momento “mágico” en el que pasamos del diagnóstico a la acción no llega nunca sino es a través de alguna experiencia de aprendizaje. Pero podemos y debemos ir más allá de lo que la propia palabra da a entender en un primer vistazo. Es decir, deberíamos prever que, tras el análisis de la información, habrá que buscar la dinámica adecuada en cada caso para buscar soluciones que vayan “un poco más allá”. Algunas pueden ser muy simples: una reunión de un equipo de trabajo para abordar explícitamente el tema en concreto, un trabajo de reflexión apoyados por un experto externo o interno, la asistencia a un curso de formación y el posterior análisis interno de lo allí presentado, etc.. Otras pueden ser más completas (que no necesariamente “complejas”):
- e) Conclusiones e innovación. Efectivamente, aquí es donde debemos producir la innovación. Como comentaré unas líneas más abajo, podemos considerar innovación organizativa a todo aquel cambio en los enfoques o despliegues que nos proporcionen nuevas formas de actuar para conseguir mejores

resultados, bien desde el punto de vista de la efectividad (más y mejores resultados) como de la eficiencia (menor utilización de recursos materiales o de tiempo y/o minimización del error).

- f) Seguimiento de resultados y confirmación de la mejora. Esta última fase de cierre es esencial y muchas veces se olvida. Y aquí es donde podemos realmente diferenciar el simple cambio de la innovación. La última fase en la puesta en marcha de un cambio orientado a la mejora de un enfoque o de la forma de implantarlo debe ser el establecer el momento en el que, una vez pasado un tiempo suficiente para que “ruede”, se valore si se ha alcanzado lo previsto o no. Básicamente, puede haber dos fórmulas. La más simple y básica: analizar los resultados obtenidos en base a los indicadores previstos. En otros casos, puede interesar adelantar el propio “análisis REDER” explicado en el apartado c). De cualquiera de las formas, lo importante es que recordemos que el objeto de la nueva actuación puesta en marcha no es el cambio en sí, sino la consecución de mejoras en los resultados.



El benchmarking interno y externo

Una de las mejores herramientas para “alimentar” el ciclo de mejora continua y poner en marcha dinámicas de innovación es el benchmarking. Especialmente recomendado en el entorno de las organizaciones que nos movemos en el entorno del modelo de excelencia de EFQM.

Pero, antes de seguir adelante, me gustaría detenerme en aclarar lo que NO es benchmarking:

- No es benchmarking la simple comparación de resultados con otros. Aunque es una práctica también muy recomendable, no es más que el posible inicio de una iniciativa de benchmarking, que se inicia cuando realmente entramos a

entender CÓMO esa otra organización o colectivo está haciendo las cosas para conseguir esos resultados.

- El “turismo industrial” tampoco es benchmarking. El verse, conocerse, charlar, comer, ..., son fórmulas de aproximación recomendables y hasta agradables. Pero, el simple intercambio de opiniones no me ayuda tampoco a ver lo que realmente hay detrás.
- Algunas fórmulas de aprendizaje como la asistencia a presentación de experiencias, conferencias, jornadas de puertas abiertas, ..., siendo interesantes se quedan también en el “vestíbulo” del benchmarking.
- Tampoco el espionaje industrial (a veces mal calificado como “benchmarking no compartido”) es benchmarking real.

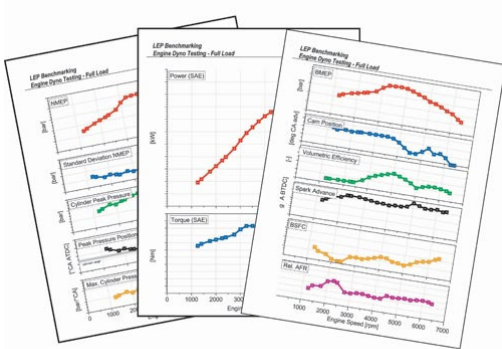
Entonces, ¿qué es benchmarking y cómo hacerlo?. EFQM define esta herramienta como *“proceso por el que una organización compara y mide continuamente sus procesos (...) para obtener información que le ayude a adoptar acciones para mejorar su rendimiento”*. Si bien, podemos relativizar la idea de hacerlo *continuamente*, la idea clave es la centrar el esfuerzo en los procesos. Es decir, se trata no sólo de comparar resultados sino de comparar el funcionamiento de los procesos. No cernarnos tanto en el qué como en el cómo, en la manera en la que otros están actuando para conseguir mejores resultados que nosotros.

Una estupenda manera de aproximarse a la cultura del benchmarking y de impulsar la cultura de la mejora en cualquier organización es la puesta en marcha de prácticas de benchmarking interno: entre diferentes procesos, unidades o minifábricas de una misma organización. Es una fantástica opción la clave está en identificar buenas prácticas internas que merezcan la pena ser conocidas por otros en busca de mejoras similares.

Ya sea interno o externo, merece la pena establecer una sistemática para este tipo de proyectos y tener en cuenta algunas cuestiones básicas que deben ser respetadas, como por ejemplo las siguientes:

- El benchmarking se centra en el cómo, en la forma de hacer las cosas, en el funcionamiento de los procesos,
- Debe haber no sólo transparencia sino también reciprocidad. Quizás en el caso de que el ejercicio sea interno no es tan importante (puede que sólo sea una de las partes la que aporta) pero en el benchmarking entre diferentes es imprescindible no sólo buscar sino presentar.
- Deben vigilarse bien las fases: intercambio previo de información, formulación e intercambio de cuestiones, realización de jornada de trabajo, intercambio de conclusiones.

Respetando estas reglas, el benchmarking es una de las mejores formas de incentivar la innovación y la cultura de la mejora continua.



CÓMO PONER EN MARCHA LA INNOVACIÓN SISTEMÁTICA Y EFECTIVA

Quiero terminar este capítulo con unas reflexiones adicionales sobre la innovación. Siempre ha sido un elemento esencial desde la óptica de la excelencia, pero hoy en día es, además, un término de moda. Que algo esté de moda no es malo; todo lo contrario, ayuda a que se conozca y propague el mensaje. El problema puede ser que se desdibuje el concepto original. Voy a tratar de trazar un par de líneas para mostrar como, desde la experiencia que atesoramos en Acorde Consulting, entendemos que debe ser enfocada la innovación, en el contexto de avance hacia un modelo de gestión basado en el excelencia.

Pero, ¿qué es Innovación?

En los últimos tiempos he asistido a numerosas reuniones en las que se formulaba esta pregunta. En ninguna de ellas se ha establecido una respuesta clara o, al menos, compartida al cien por cien por los asistentes. Me voy a arriesgar a poner por escrito lo que entiendo que conviene que interpretemos como innovación en el marco de la apuesta por la excelencia en la gestión: Innovación es todo cambio que introduzcamos en la organización, ya sea a nivel de proceso, de producto o de clave organizativa, que genere mejoras reales en términos de eficacia y/o de eficiencia.

Evidentemente, si el cambio que introducimos es “novedoso” no sólo de una óptica interna sino universal o al menos en un ámbito amplio de tipo sectorial o geográfico, pues la innovación será de grado mayor. Pero, desde el punto de vista interno la innovación es la misma. La clave está en potenciar procesos y culturas de trabajo que empujen a las organizaciones, y a las personas que las constituyen, a buscar formas diferentes de trabajar, de producir, de atender a las demandas de sus grupos de interés para ir dando respuesta paulatina a las nuevas expectativas que se van a ir generando.

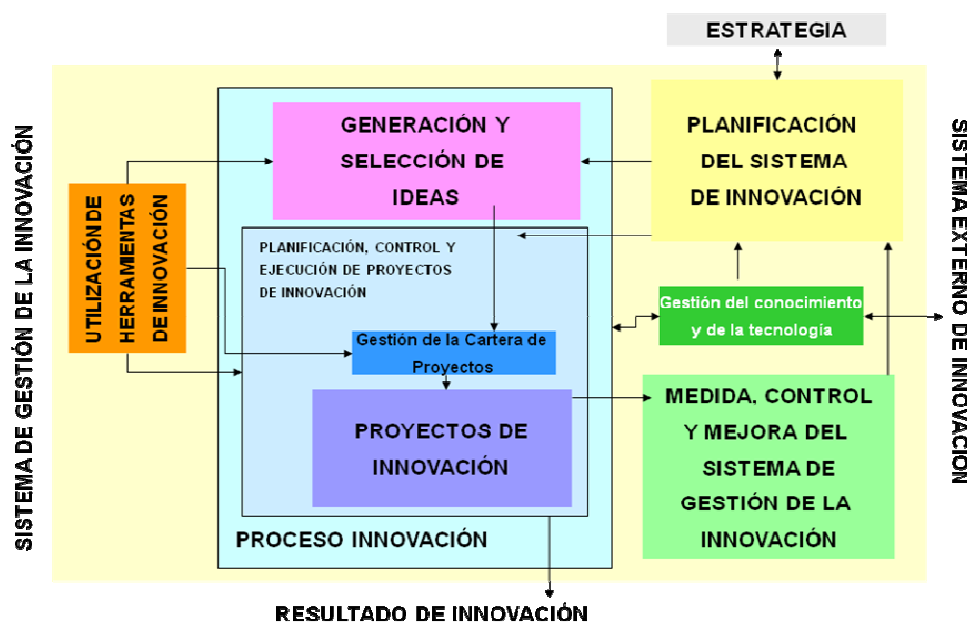
Proceso de Innovación vs Innovación en los Procesos

Por lo tanto, una empresa que avanza hacia la excelencia debería ir poniendo en marcha su “proceso de innovación”. Pero aquí llega la pregunta: ¿la innovación es un proceso o es algo que se aplica en los procesos?. Pues bien, puede haber muchas respuestas, pero yo me voy a decantar claramente por recomendar que consideremos

la innovación como una serie de sistemáticas, prácticas, iniciativas, esquemas de funcionamiento, ..., que se aplican en los procesos de la organización.

Quienes han seguido esta serie publicada en Qualitas o conozcan el enfoque que desde Acorde Consulting damos a la gestión por procesos entenderán mejor porque diré con contundencia que *no merece la pena* considerar a la innovación como un proceso. No quiero con esto decir que no sea recomendable poner en marcha sistemas de gestión de la innovación y que incluso los certifique. Eso sí. Lo que quiero decir es que la innovación es más que un proceso. Que no debe ser tratado como tal porque, entre otras cosas, no tiene objetivos propios de resultado (ver capítulo 3 de esta serie), sino que debe contribuir a que el conjunto de los procesos de la organización y cada uno de ellos alcance sus propios objetivos de resultado y, también, de innovación.

El siguiente esquema resume lo que deberíamos ir construyendo en la empresa para poner en marcha un buen sistema de gestión de la innovación.



Estas son algunas de las claves que podríamos tener en cuenta:

- El enfoque de una gestión basada en procesos es un caldo de cultivo ideal para poner en marcha prácticas de innovación, pues partimos de elementos clave como: equipos transversales en torno a un objetivo común, actividades sistemáticas, orientación a resultados y a la mejora, etc..
- Debemos cuidar la fase inicial de selección de ideas, vigilando todas las posibles fuentes de generación de las mismas: los equipos de proceso, las sugerencias internas, el seguimiento de los cuadros de mando, la relación con grupos de interés externos, las prácticas de benchmarking, las revisiones REDER, ... no sólo hay que proponer que se generen ideas; también hay que establecer cauces organizados, sistemáticos y rigurosos para que ninguna idea se quede por el camino.

- La innovación busca resultados, pero es una apuesta a largo plazo. El buscar rendimiento demasiado pronto puede abortar innovaciones verdaderamente interesantes. Por ello, el establecimiento de una dinámica interna con compromisos adquiridos, pautas de trabajo, etc., para la gestión de proyectos de innovación es esencial. No sólo es poner empeño, sino de ponerlo de forma ordenada.
- La Vigilancia competitiva y tecnológica y, por lo tanto, el propio proceso de planificación estratégica, son una fuente esencial para cualquier sistema de gestión de la innovación.

Y una última recomendación: la puesta en marcha de un sistema de gestión de la innovación no es un fin en si mismo, sino que es una dinámica de trabajo también mejorable. Asumámoslo, debemos entrar en el bucle infinito de la innovación y la mejora, pues también las prácticas que pongamos en marcha para fomentar la mejora y la innovación deberían ser sometidas a cuestionamiento permanente; lo que sirve hoy seguro que no es lo mejor para mañana, sigamos pedaleando antes de que nos demos cuenta que la bicicleta se ha caído al suelo.

