

# Innovación + Calidad = Compromiso Responsable



**La calidad** es, de los tres conceptos, el más maduro. A comienzos de los años noventa fueron cientos las empresas —y posteriormente miles— que implantaron sistemas de calidad. La mayoría opinan que estas implantaciones les han ayudado a trabajar con más organización y rigor, ven útiles estos sistemas y los siguen mejorando continuamente.

No obstante, también hay algunos detractores. Nos causa asombro cuando les escuchamos proclamar que la calidad mata la creatividad y la innovación, y que los procedimientos generan burocracia. Además de tener una visión reduccionista de la calidad que la circunscribe a escribir procedimientos, parece que añorasen los tiempos en que los seres humanos vivíamos en cuevas y toda nuestra transmisión de conocimiento era puramente verbal. Se olvidan de que la escritura fue, probablemente, el detonante clave para el desarrollo de las civilizaciones. La Norma ISO 9.001 y otras que establecen los requisitos de los sistemas de calidad son muy flexibles para que cada organización pueda definir cuál es el grado de documentación que necesita para funcionar debidamente. Una vez puestas de acuerdo las diferentes partes acerca de cuál es la mejor manera de realizar una actividad, si lo redactamos, no sólo evitaremos que este

conocimiento se pierda, sino que también nos ahorraremos discusiones posteriores, que se suelen dar cuando las cosas no quedan por escrito. Escribiendo lo estrictamente necesario y dotándonos de una mecánica que nos permita irlo mejorando con agilidad para tener nuestro conocimiento escrito actualizado, no cabe duda de que la implantación de un Sistema de Calidad es una inversión altamente rentable.

**La innovación** y la calidad se complementan. Nos referimos a la innovación entendida como “la capacidad de una organización de generar nuevos productos o servicios de éxito en el mercado”.

Existen otras definiciones bastante extendidas, como la que considera “innovación” a “todo cambio o mejora que se produce en la empresa tanto en producto, proceso, marketing u organización”. Definición que abarca tanto los cambios de gran calado o “innovación radical” como los menores o “innovación incremental”, que normalmente hemos venido llamando “mejora continua”, concepto que ya formaba parte de la calidad y de los “sistemas de calidad”. Por ello esta definición puede resultar algo confusa para algunos profesionales que hemos “vivido la calidad” y preferimos la anterior.

La innovación sin calidad nos lleva al caos y la calidad sin innovación a una muerte lenta:

- Desarrollar nuevos productos y servicios nos permite aventajar a nuestra competencia, pero hemos de ser capaces de fabricarlos y suministrarlos de manera regular y sistemática y, para ello, necesitamos de la calidad.
- Mantener de manera estabilizada nuestra gama de productos o servicios sin introducir novedades que despierten nuevo interés en nuestros clientes o nos abran nuevos mercados nos conduce a una pérdida paulatina de competitividad, pues es seguro que algún competidor sí que lo hará.

En estos momentos nuestras empresas posiblemente tienen más desarrollados los músculos de la calidad que los de la innovación, así que deberemos potenciar estos últimos, pero ¡jojo! sin olvidarnos de seguir reforzando los otros.

Y para desarrollar nuestra capacidad innovadora hay unos conceptos básicos sobre los que actuar:

- La estrategia de la organización debe formular las ideas directrices acerca de cómo orientar la innovación definiendo los nuevos negocios, mercados, productos o servicios prioritarios y estableciendo planes de actuación y dotándolos de recursos.

- Los líderes deben crear una atmósfera y cultura en la organización que facilite y propicie el desarrollo de iniciativas innovadoras. Para que éstas se den es necesario explorar ámbitos desconocidos asumiendo riesgos e incertidumbres y conviviendo con ellos, obteniendo resultados dispares y aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos. Por tanto los líderes deben hacer compatibles la gestión rigurosa, sistemática y ordenada en unos aspectos, con la búsqueda, la incertidumbre y la experimentación en otros.
- Los clientes son una de las principales fuentes de inspiración para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Preguntarles por sus necesidades y expectativas actuales y futuras, comprender sus inquietudes y dificultades y observar cómo utilizan los productos y servicios que actualmente les suministramos son fuentes inagotables de nuevas ideas. Asimismo, debemos analizar a los clientes de nuestros clientes, cuando existan.
- Hay que involucrar al mayor número posible de personas en la identificación de oportunidades, su análisis y materialización, estableciendo para ello sistemas de selección, adiestramiento, comunicación, retribución y reconocimiento que lo potencien. Podemos hacer que la atmósfera y cultura innovadoras calen hasta las actividades cotidianas de las personas.
- Hay que establecer procesos que sean capaces de desarrollar y transformar las ideas en productos y servicios que, aportando un mayor valor añadido, tengan éxito en el mercado. Desde los procesos de I+D se pueden generar ideas que den lugar a innovaciones, pero su principal aportación suele ser la de dar respuesta a aquellas necesidades u oportunidades que se han detectado en el mercado y no

se pueden cubrir con los conocimientos ya existentes en la empresa. Por tanto deben estar próximos al mercado.

- El rápido desarrollo de la tecnología, y especialmente las tecnologías para la información y la comunicación (TICS), nos abre nuevos campos con gran potencial innovador para nuestros productos y servicios.
- La correcta gestión de alianzas y de relaciones con proveedores puede incrementar sobremedida la capacidad propia, permitiendo afrontar oportunidades que no serían factibles de abordar en solitario.
- Es necesario establecer indicadores que nos permitan fijar objetivos y medir los resultados que estamos alcanzando, teniendo en cuenta que, a menudo, tiene lugar un importante desfase en el tiempo entre la puesta en marcha de las iniciativas innovadoras y el logro de los resultados.

El propósito final de todo ello es que nuestras empresas tengan éxito en sus mercados, pero no de cualquier forma, sino actuando de manera ética y estando **responsablemente comprometidas** con su entorno. No sólo creando unas condiciones en las que el trabajo ayude al desarrollo integral de las personas de la plantilla y respetando el medio ambiente, sino colaborando y promoviendo iniciativas que ayuden al desarrollo de empresas y otras organizaciones de su entorno y de la sociedad en su conjunto.

Se dice que la Tierra no es la herencia que recibimos de nuestros antepasados, sino un préstamo que nos realizan las generaciones futuras. Deberíamos tratar de que el legado que traslademos a nuestros descendientes sea mejor que el que recibimos de quienes nos precedieron.

El consumo exagerado de materias primas y energías no renovables, la

degradación de la biosfera y el cambio climático acelerado o los residuos tóxicos de larga duración son elementos acerca de los cuales va aumentando la sensibilización de las personas. Según los datos de las autoridades responsables de temas medioambientales, en el ámbito del País Vasco, ha sido mayor el esfuerzo realizado y los resultados logrados a nivel empresarial (reducción de residuos y emisiones, empleo de energías renovables, diseños y fabricaciones ecoeficientes, etc.) que a nivel individual (uso de transporte público, reducción del consumo energético doméstico...). Es decir, sin entrar a analizar las razones, estos conceptos han tenido hasta el momento mayor eco a nivel de los equipos directivos de empresas que toman las decisiones al respecto, que entre la ciudadanía en general.

Según recientes declaraciones del secretario general de la ONU, Ban Ki-moon, al presentar el *Informe del Panel Intergubernamental del Cambio Climático* (IPCC) “el peligro es real pero existen medios reales y asequibles para combatirlo”. Los legisladores tienen “la llave” principal para dar o restar orden de prioridad a estas materias. A veces se adelantan a las demandas de la sociedad pero, a menudo, van a rebufo de lo que ésta asume. Por ello nuestra militancia desde las decisiones que tomemos a nivel empresarial, y también a nivel personal, es significativa. Tenemos los medios a nuestro alcance, sólo necesitamos la voluntad de sacrificar algo de nuestra comodidad y de nuestro “bienestar personal” basado en el consumo. El consumo responsable nos llevará a necesitar menos bienes materiales; y esto, a tener que dedicar menos horas al trabajo; y esto, a redescubrir los olvidados “pequeños placeres de la vida”. ■

Mikel Ugalde

Director de EUSKALIT