

Innovación y condiciones de trabajo (II): sistematizar el proceso creativo

*Innovation and working conditions: Systematization creativity process
Innovation et conditions de travail: systématiser le processus créatif*

Redactor:

Manuel Bestraten Belloví
Ingeniero Industrial y Arquitecto

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES
DE TRABAJO

Este documento complementa a la NTP 753, donde se analizó la estrecha interrelación entre la innovación y las condiciones de trabajo. Aquí se exponen criterios de actuación que permitan afrontar aspectos esenciales relacionados con las condiciones y la organización del trabajo, a fin de facilitar que el proceso innovador pueda desarrollarse grupalmente con eficacia en las organizaciones, planteándose además una propuesta orientativa de procedimiento. En la siguiente NTP se muestran algunos sencillos instrumentos para el análisis grupal de ideas y soluciones en procesos de trabajo.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. INTRODUCCIÓN

Reiteradamente hemos venido exponiendo en anteriores NTP relacionadas con esta materia, cuan importante es la innovación tanto tecnológica como personal y organizacional para la sostenibilidad de cualquier empresa, y el papel relevante que tiene en la misma la atención a las condiciones de trabajo. Vamos a seguir insistiendo en ello, pero ahora desde nuevas perspectivas de carácter metodológico, que promuevan y faciliten el proceso creativo a través de la participación de los trabajadores en sus propios grupos de trabajo.

En la anterior NTP 753 nos referimos a las fuentes de innovación en la empresa y a los tipos de innovación que son necesarios, desde los más graduales a los más radicales, de los puntuales a los extensivos. También tratamos algunas de las principales limitaciones organizacionales a la innovación y los factores estratégicos que la propician. Analizamos a grandes trazos la evolución histórica de la innovación en la empresa, desde la testimonial o la especializada, a la innovación participativa e integral que habría de ser accesible a todos los miembros de la organización.

Ahora, en esta NTP se revisarán aspectos determinantes que condicionan el proceso innovador en la empresa para tomar conciencia de los adversos, y de los favorables que han de optimizar el proceso creativo. También es nuestro objetivo presentar de una manera ordenada algunas metodologías que por su sencillez pueden aprovecharse para agilizar el proceso innovador en los grupos de trabajo. Las ideas individualizadas de los trabajadores son por supuesto útiles, pero interesa por encima de todo socializar el proceso de aporte de éstas y hacer copartícipes de las mismas al más amplio número de trabajadores. Con ello se estará favoreciendo el derecho a la participación de los trabajadores, esencial para un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo, y segundo, se logrará que la pirámide de la estructura de las empresas -una de las principales barreras a la innovación- se invierta, para de este modo, todos, mandos y trabajadores,

puedan responder conjuntamente, trabajando en equipo, a los intereses empresariales y a los personales, que no habrían de ser en absoluto incompatibles. La empresa vertical tradicional se basó en un modelo industrial de flujo de información y de trabajo de arriba-abajo. Los jefes solían disponer de áreas independientes de movilidad con información privilegiada y los trabajadores habían de seguir rutinas establecidas, pero todos en un contexto cerrado; pero esto ha cambiado completamente. En la actualidad se demanda que las ideas, base de la creatividad, se generen y fluyan a gran velocidad por toda la empresa en un contexto abierto que interactúa permanentemente con el exterior, y además, conduzcan en lo posible a acciones inmediatas. Ello requiere del espacio interactivo, del tiempo y de una organización del trabajo con alta capacidad resolutoria que lo haga posible.

Precisamente, en momentos de incertidumbre con necesidades de cambios en el mundo de la empresa y de los sistemas productivos y organizativos, es necesario un esfuerzo vigoroso para que las organizaciones, aquellas que estén marcadas por nobles intereses y cuenten con sólidas bases, que en su defecto es imprescindible construir, puedan sortear las dificultades y emerger, aprovechando el inmenso potencial creativo que está latente en el seno de las mismas.

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS. LA NECESIDAD ACUCIANTE DE INNOVAR

Antecedentes de las dos anteriores grandes depresiones económicas, las de los años 1870 y 1929, con muchas similitudes a lo sucedido en el 2008, nos vienen a demostrar que sólo con una altísima innovación en todos los ámbitos claves de la sociedad: en la energía, las comunicaciones, los transportes, las tecnologías en general, y en el propio trabajo en particular, aquellas pudieron superarse.

La depresión de 1870 fue la primera crisis de la primera revolución industrial que provocó cambios radicales en

una sociedad básicamente rural incapaz de poder resistir el enorme crecimiento y la productividad de las industrias textil, metalúrgica y ferroviaria de aquellos momentos, apareciendo en consecuencia importantes grandes concentraciones urbanas. La máquina de vapor y otros grandes inventos vinieron a revolucionarlo todo y la formación en ingeniería a gran escala contribuyó a hacer posible la transformación. Las condiciones de trabajo fueron entonces deplorables y aparecieron las primeras leyes para mejorarlas.

Luego, la Gran Depresión del 29 fue la crisis de la segunda revolución industrial. También entonces, especialmente EE.UU, se había asentado sobre una burbuja financiera e inmobiliaria. Era difícil que las ciudades y la primera sociedad industrial pudieran soportar las grandes capacidades productivas de una economía basada en la producción en masa. Surgieron como una de las respuestas, las grandes urbes y especialmente sus cinturones suburbanos. El modelo de vida generado a partir de entonces y hasta nuestros días, se ha ido fundamentando en la vivienda, el automóvil y en una inmensa oferta de productos y servicios generadores de "bienestar", accesibles cada vez más a grandes estratos de la población que vieron crecer su poder adquisitivo a través de los salarios, mejorando por tanto sus condiciones de vida y de trabajo. Tras la segunda guerra mundial se aceleró el proceso de transformación, configurándose la sociedad del bienestar que conocemos en Europa. En cambio, la guerra civil española y el aislamiento posterior enlenteció los procesos de cambio en nuestro país, subsanados en parte con nuestra integración en la UE. Las condiciones de trabajo han ido mejorando sustancialmente. La presión sindical, la legislación y la propia necesidad de las organizaciones de tener trabajadores sanos y competentes lo han facilitado. Las TIC han venido a revolucionarlo todo en el último cuarto del siglo XX, adentrándonos en la sociedad postindustrial, la sociedad del conocimiento. No obstante, el valor "trabajo" ha ido gradualmente perdiendo fuerza ante el capital financiero, que de manera virtual se ha ido adueñando del mercado y de la sociedad.

Tras el estallido de sus burbujas económicas y financieras en los citados momentos críticos, una evidencia clara de un sistema organizativo abusivo y caduco que modificó el antiguo estilo de vida, se iniciaron las que podrían denominarse décadas prodigiosas por sus grandes avances tanto en tecnología como en innovación. Algo sin parangón en otros momentos históricos. Es la acuciante necesidad de resurgimiento lo que acelera el proceso innovador en las mentes de muchísimas personas y en las organizaciones, aunque diste un largo trecho desde que los nuevos conocimientos se producen y éstos llegan a aplicarse de manera generalizada al disponerse del suficiente apoyo financiero. Tales crisis requirieron años para acometer las reformas y los cambios necesarios ante el anclaje en un pasado sin retorno.

Finalmente se ha llegado a la situación de cambio actual: una sociedad desarrollada y con crecientes desigualdades que se había asentado en la propiedad de la vivienda. Todo el mundo fue estimulado a poseerla y llegó a convertirse en uno de los principales focos de atracción de inversión y de especulación de las últimas décadas en nuestro país. Lamentablemente, la absorción incommensurable de recursos a este bien fue en detrimento de otras inversiones mucho más útiles y necesarias en I+D+i, de las más bajas en Europa. No importaba el páramo en que se ubicara la vivienda cuando todo el suelo podía convertirse en urbanizable y el coche permitía llegar a cualquier parte. El sueño americano de la vivienda uni-

familiar aunque fuera adosada, de la segunda residencia y el de, todos propietarios y todo al alcance de la mano, parecía hacerse realidad, también aquí. Ello condujo a un endeudamiento privado altísimo y no solo a la burbuja inmobiliaria, sino al fracaso de un modelo urbano insostenible económica y ambientalmente. También coadyuvantes de esta historia fueron el consumismo exacerbado y el despilfarro. Los abusos en diversos frentes, que no citaremos, y la falta de control propiciaron lo sucedido, que algunos predijeron sin ser oídos. Paradójicamente, las condiciones de trabajo en las últimas décadas, a pesar de épocas de bonanza económica y de los avances legislativos comunitarios, solo han mejorado parcialmente (la siniestralidad laboral en términos generales ha descendido). Aspectos como, la exposición a agentes nocivos, el ritmo, la presión del trabajo, y los riesgos emergentes ergonómicos y psicosociales han empeorado en las dos últimas décadas y la cultura preventiva en las empresas sigue siendo muy limitada. La mayoría de empresarios hacen prevención porque la ley lo exige y poco más. Aun no se asumen los valores estratégicos y económicos que representa tener trabajadores implicados con la empresa y trabajando en condiciones seguras y saludables. Ello evidencia que el modelo preventivo seguido tampoco estaba siendo el acertado y coyunturalmente, las condiciones de trabajo podrían empeorar aun más de seguir con el esquema del viejo modelo. Lamentablemente, las personas poco cualificadas y sin recursos son las que llevan la peor parte. La tasa de desempleo y el paro juvenil evidencian también que no se ha actuado acertadamente en inversiones que una sociedad del conocimiento reclamaba y que hubieran mantenido e incluso generado empleo en periodos de crisis económica, como otros países de nuestro entorno, sí hicieron.

Al tomar conciencia de que el principal motor de crecimiento para la generación de empleo es la propia empresa -junto a los trabajadores autónomos-, resulta imprescindible que la innovación a todos los niveles impregne la cultura de las organizaciones para hacer las cosas mejor, hacer cosas nuevas y también de otra manera; y todo, con espíritu de excelencia. Para competir en un mundo globalizado y preservar cotas de bienestar en la sociedad habría que generar un alto valor añadido en productos, servicios y procesos, con personas implicadas y altamente cualificadas. Solo el talento en entornos muy saludables ha de hacer posible que surja la creatividad colectiva que haga a las empresas competitivas y a la vez que responsables. Es difícil prever los cambios que se van a producir en los próximos años con una perspectiva a medio plazo. Lo que sí es imaginable es que la concentración del talento y de la creatividad de las personas en entornos marcados por la libertad y la diversidad, ya sea en organizaciones actuales y sobre todo, en las futuras, va a hacer posible que surjan nuevos modelos productivos y empresas mucho más eficientes y saludables. Las ciudades, aunque seguirán creciendo, habrán de estar más racionalmente concebidas y mejor interconectadas para facilitar la descentralización de las grandes urbes, buscando el necesario equilibrio territorial. Las viviendas como las ciudades habrán de estar regidas por principios de eco eficiencia y sostenibilidad.

Se aprovecharan a fondo las nuevas tecnologías y se intensificarán las existentes, como las TIC, para construir los nuevos entornos de vida y de trabajo. La expansión conjunta y equilibrada de la innovación tecnológica y el trabajo con contenido creativo será la verdadera fuerza motriz del crecimiento socio económico esperable. 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. El mismo autor destacaba que el “vendaval perenne de destrucción creativa” está en la esencia del capitalismo. Es evidente que la empresa actual que haya de pervivir habrá de replanteárselo casi todo.

3. BLOQUEOS Y ESTÍMULOS AL PROCESO CREATIVO

La creatividad es algo inherente al ser humano y su capacidad de producir ideas, no solo bienes físicos, es lo que nos diferencia de otras especies animales. Las personas somos solucionadores y experimentadores natos de problemas, lo que además nos provoca satisfacción a incluso placer hacerlo, y más, cuando los beneficios generados trascienden a su entorno. Estamos guiados por el espíritu de observación, de curiosidad y de búsqueda, que ha sido determinante en el desarrollo de la humanidad, aunque en el devenir de la historia no hayamos sido siempre modélicos. También actuaciones malévolas han perseguido con el mismo espíritu de búsqueda, beneficios exclusivos a costa de la generación de daños a otros y a la misma sociedad.

Al parecer, una persona que se implica en una actividad creativa, básicamente por su propio interés y por el deseo de disfrutar de dicha actividad, suele ser más creativa que cuando lo hace para alcanzar un objetivo impuesto

por otros. La motivación para la creatividad es realmente intrínseca. Surge del propio interés de la persona por su trabajo, aunque los estímulos de grupo y organizativos la favorezcan. Hoy, una organización no se puede permitir tener a trabajadores poco implicados con sus cometidos, ante la acuciante necesidad de innovar. Por ello, el primer paso para generar espacios innovadores es sentar las bases y crear las condiciones que los hagan posibles. Ahora bien, el espíritu creativo se construye sobre el esfuerzo y la disciplina. Muchos genios de la creatividad tanto en el mundo del arte como de la ciencia han afirmado que la creatividad es un 90% de sudor y un 10% de inspiración. Pero a pesar de las ventajas personales y colectivas de un trabajo creativo, las barreras a la creatividad son muchas y prevalecen en la mayoría de organizaciones. Unas dependen de las características y competencias de las propias personas, otras, del entorno en el que éstas se encuentran y actúan, y por último, existen los procesos personales y organizativos que se utilizan para resolver problemas, estimular iniciativas, generar nuevas ideas, tomar decisiones y diseñar estrategias. La interacción de estos tres componentes da como resultado un mayor o menor grado de innovación en lo que se produce y en cómo se produce, y por supuesto, en lo que llega a sus destinatarios.

Desmenuemos a continuación los principales bloqueos a la creatividad, que se podrían clasificar en tres grandes tipos: los derivados de una percepción racional limitada de la situación, los derivados de aspectos emocionales, con su componente eminentemente social, y finalmente, los derivados de las limitaciones de los propios procesos de trabajo y de la organización. En la figura 1 se han sintetizado de manera gráfica.

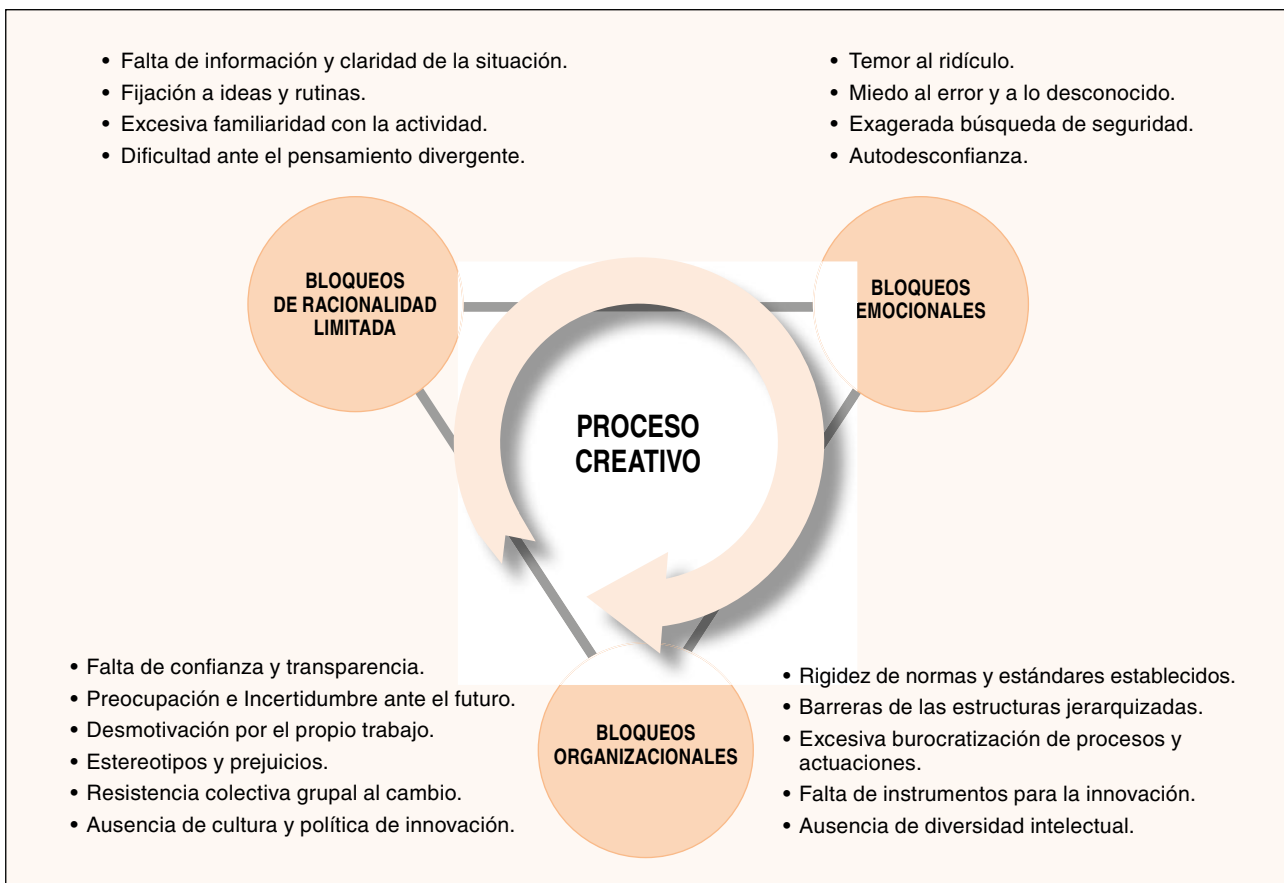


Figura 1. Bloqueos a la creatividad

En el primer grupo se incluyen las limitaciones racionales que no permiten ver íntegramente las condiciones en que se plantea un problema o una situación de potencial mejora, y en consecuencia, la respuesta que se supone habría de ser creativa, o no existe o está recortada. Por tanto, el primer bloqueo que aparece es la falta de claridad para leer y entender completamente las circunstancias de lo que se produce, y más cuando no todas las herramientas de información y análisis de la realidad están al alcance. Evidentemente, el trabajo en equipos multidisciplinarios en un clima de confianza y transparencia habrían de ayudar a superar tal bloqueo.

También la fijación a modos y pautas de actuación tradicionales suele limitar la capacidad en introducir cambios. Las ideas generalmente aceptadas suelen dificultar la aparición de nuevas propuestas. Habría que ponerlas en duda, cuestionándolas con lógica y analizando si continúan teniendo sustento. La excesiva familiaridad con una actividad o asunto al que se viene uno dedicando desde hace mucho tiempo obstaculiza los nuevos planteamientos. Es común que los grandes avances del conocimiento tuvieran que romper esquemas de ideas fuertemente aceptadas y preconcebidas.

El pensamiento unilateral o convergente condiciona que las personas se encierran en un camino a veces trillado, no abierto a nuevas alternativas. De ahí la importancia de lo que se denomina el pensamiento lateral o divergente. Mientras el pensamiento convergente sigue una única dirección, busca una solución concreta, es muy selectivo de ideas, excluye todo lo que parece no estar relacionado y se preocupa por la calidad de las ideas; el pensamiento divergente se mueve libremente en varias direcciones, busca diversas soluciones que pudieran ser apropiadas, da valor a todas las ideas, aunque algunas pudieran parecer descabelladas, explora también lo que parece no estar relacionado y desde luego, importa la cantidad de ideas generadas para analizarlas e interrelacionarlas.

Por otra parte, tenemos los bloqueos emocionales que se desarrollan fundamentalmente al interactuar con el ámbito de lo social. Plantear la necesidad de un cambio significa arriesgarse, enfrentarse a la posibilidad de éxito o de fracaso, con el castigo que ello puede representar, algo mal aceptado en sociedades como la nuestra, frente a otras en donde las pruebas de fracaso éxito no son, ni rechazadas, ni desaprovechadas. Tales bloqueos emocionales representan temores a sanciones, ridículos ante la mirada ajena y en el fondo a una insuficiente confianza en uno mismo, pudiendo existir también una exagerada búsqueda de seguridad. Personas muy competentes se inhiben simplemente por timidez o por su carácter reservado ante otras más osadas con la palabra, y solo en entornos muy cómodos que las estimulen a aportar, precisamente por su valía, son capaces de hacerlo. Tales bloqueos crecen en el seno de las organizaciones que penalizan el fracaso o salirse de los cauces habitualmente conocidos. Pero tal penalización no siempre es explícita ni está institucionalizada; es silenciosa y crece al calor de la rumorología y de los comentarios a veces malévolos contra quienes suelen ser críticos a la manera habitual de proceder y quienes hacen cosas diferentes que se salen de la vulgaridad. Ello contamina a toda la organización y llega a formar parte de su quehacer cotidiano, de su cultura. Además, se convierte en factor determinante de expulsión del talento creativo. Las personas creativas son intolerantes a la mediocridad y demandan estar cerca de personas que también lo son, con oportunidades constantes para el

intercambio y la construcción de nuevos modos de hacer. Demandan tener la oportunidad de validar su identidad como tales. Sin desmerecer la importancia de la remuneración salarial, tales personas sitúan en un alto nivel de importancia disponer de entornos de trabajo saludable que les supongan un reto.

Quizás uno de los mayores problemas para acceder al potencial creativo de alguien que trabaja dentro de un grupo sea la existencia de estereotipos y prejuicios que éste genera. Las personas suelen ser fácilmente clasificadas y es común escuchar aquello de que "hay gente creativa y otra que no lo es". Aunque es cierto que algunas personas son más creativas que otras, muchas pueden serlo en entornos estimulantes. A veces, los estereotipos se asocian a profesiones, despreciándose unas frente a otras. Ello no es cierto; todo buen profesional siempre está desarrollando su mente creativa para al mismo tiempo mantener su proceso de aprendizaje permanente y sentirse intelectualmente vivo. Sucede que los estereotipos con respecto a la creatividad se originan en prejuicios, ideas relacionadas con situaciones vividas previamente en las que la gente desarrollaba tareas repetitivas permaneciendo como inmutables, y por tanto, consideradas parte constitutiva de su personalidad. El problema se acrecienta cuando una persona se adormece, convencida de que no es creativa, convirtiéndose tal actitud en el verdadero freno interior.

Muchas organizaciones y personas están tan absortas en el trabajo "productivo", que se desentienden de los tiempos de reflexión en incluso de planificación, por no considerarlos importantes. Oímos decir a menudo, "a mí me pagan para trabajar, no para pensar", cuando cabría preguntarse si un trabajo que no favorezca la creatividad puede llegar a tener sentido alguno para quien lo realiza y para la organización. También es cierto que sin estímulos suficientes e instrumentos prácticos que agilicen la creatividad en una organización, ésta puede verse sustancialmente bloqueada.

Son muchas veces los miembros de un mismo grupo —los que deberían estar unidos por un interés común— los que obstaculizan la creatividad. Los argumentos que utilizan los líderes negativos, en su mayoría informales, son múltiples y muchas veces no se limitan a comentarios verbales. Basta una mirada o un gesto para frenar la iniciativa de un compañero de trabajo. En cambio, si ese grupo se transforma en equipo, puede llegar a ser un verdadero dinamizador de la creatividad. Un equipo que da oportunidades de expresarse sin temor al ridículo, que acepta el error como parte del proceso y que es consciente de que las normas y las ideas generalmente aceptadas pueden cuestionarse con argumentos justos, está ofreciendo espacios para liberar el potencial creativo de todos sus miembros.

Lo que contribuye a elevar los niveles de innovación de las organizaciones es el intercambio de estilos personales dentro de equipos multidisciplinarios orientados al proceso creativo. La diversidad es una verdadera riqueza para la creatividad. Cada persona posee un estilo particular que puede ser aprovechado. La dificultad radica en cómo canalizar positivamente las aportaciones ante la disparidad de roles presentes que en vez de facilitar pueden distorsionar y no hacer fructífera la actividad grupal. Es necesario un liderazgo participativo que sea capaz de romper el encasillamiento de las personas, dificultando la cooperación en el grupo. Si no se atajan de lleno aquellos problemas existentes de relaciones personales y diferencias, no se podrá revertir la situación.

Personalmente, siempre he tenido la oportunidad de

vivir y trabajar en entornos creativos, como en el propio INSHT; pero reconozco que momentos de especial creatividad y satisfacción personal los he vivido y aun los sigo disfrutando, cuando un grupo de personas de muy dispares orígenes y profesiones, unidas por nobles intereses, fundamos y desarrollamos una entidad cultural de ámbito territorial sin ánimo de lucro al Sur de Cataluña (Amigos y amigas del Ebro). Entusiasmaba descubrir nuestra capacidad creativa para resolver dificultades, generar ideas y llevarlas a la práctica, desarrollando una entidad de gran proyección cultural y artística con recursos económicos insignificantes, que ya tiene más de veinte y cinco años de historia. Luego, ¿es entonces utópico pensar en el aprovechamiento en nuestras organizaciones del espíritu “voluntarista” que guía a muchísimas entidades sociales y culturales, esenciales en el funcionamiento de la sociedad? Sinceramente, creo que es posible. Peter Drucker lo expresó muy bien cuando dijo que los trabajadores del conocimiento no responden ante los intereses financieros, las órdenes o las sanciones de la misma manera que los trabajadores manuales. Describe que los primeros tienen motivaciones similares a las de los voluntarios, y por ello, habría que tratarlas como “voluntarias de facto”.

Es positivo que en todo grupo haya al menos dos estilos diferentes y complementarios de acercamiento al proceso creativo. Están los adaptadores o innovadores y los verdaderamente creativos. Los primeros mejoran lo existente, se preocupan por resolver problemas definidos, aceptan los problemas como son formulados, son precisos y confiables, pero tienen más dificultades en generar ideas muy novedosas. En cambio, los segundos se preocupan por descubrir y redefinir los problemas, cuestionan el statu quo, son visionarios, aunque luego tengan dificultades para implementar las ideas novedosas. Ambos estilos son necesarios. Así, cuando los grupos están integrados por personas con estilos diversos, exista la confianza necesaria entre sus miembros y hay espacio y medios para la crítica, el proceso creativo se acelera. Incluso los conflictos habrían de ser disparadores de transformaciones si prevalece la lógica expuesta, procurando que no se escondan y se resuelvan en el seno de la organización. Una de las claves de éxito de una organización se encuentra en aceptar que las inquietudes de las personas, los problemas y los conflictos sean oportunidades de cambio y que lo convencional y lo rutinario llegue a estar permanentemente cuestionado en búsqueda de la excelencia. La dinámica de cambio es consustancial con la actividad empresarial y especialmente en estos nuevos tiempos. Las primeras actuaciones de la empresa deberían orientarse a intervenir sobre los bloqueos organizacionales, luego será más fácil intervenir sobre los personales y emocionales.

4. EL PROCESO CREATIVO GRUPAL

Desde la creación de las condiciones para que las ideas puedan surgir hasta la implementación exitosa de aquellas que hayan sido asumidas y desarrolladas, transcurre todo un proceso en el que habrán de resolverse satisfactoriamente cada una de sus etapas, que podríamos sintetizar en cinco. Ver fig. 2.

1ª Revisión de la política innovadora de la empresa

Es imprescindible asentar las bases para que el proceso innovador pueda producirse en la organización y en sus grupos de trabajo. Como punto de partida, debería existir entre los principios de la política de empresa, como mínimo uno, dedicado a destacar el compromiso por la innovación a todos los niveles, clave de pervivencia empresarial, y fundamentándolo en la participación y el aporte de todos los miembros de la organización; estando dispuesta la Dirección de la empresa a poner los recursos necesarios para optimizar su desarrollo. Una sencilla manera de expresarlo y que bastantes empresas hacen es diciendo que: “todas las ideas y sugerencias de mejora de los trabajadores han de ser escuchadas y en lo posible aplicadas, en pro de la mejora permanente de la eficiencia, la competitividad y las condiciones de trabajo”. La elaboración de tal política fundamentada en valores habría de ser definida por escrito y consensuada con la participación de los representantes de los trabajadores. La mejora permanente y la innovación debería ser uno de los valores de la empresa y los aportes de los trabajadores y demás miembros de la organización, no solo han de ser estimulados, sino también reconocidos.

Sería necesario revisar el sistema de evaluación del desempeño de las personas, basándose en las competencias practicadas por las mismas y establecer indicadores que permitan reconocer desde un principio el aporte individual y colectivo. Debieran establecerse objetivos anuales en materia de innovación en las diferentes áreas y unidades funcionales, los medios para cumplirlos y el reconocimiento por alcanzarlos. Además, la clasificación del nivel de competencias en todo puesto de trabajo debería reconocer el aporte creativo de las personas para la consideración del nivel de “especialista” o experto en la materia.

También es imprescindible disponer de los recursos necesarios tanto organizativos como procedimentales que faciliten el proceso innovador. Para ello se habría de contar con la persona u unidad organizativa que lidere y coordine tal proceso, disponiendo de los instrumentos o metodologías apropiadas al servicio de los grupos de trabajo. Habrían de establecerse criterios para la conformación de los grupos de trabajo para las mejoras en to-

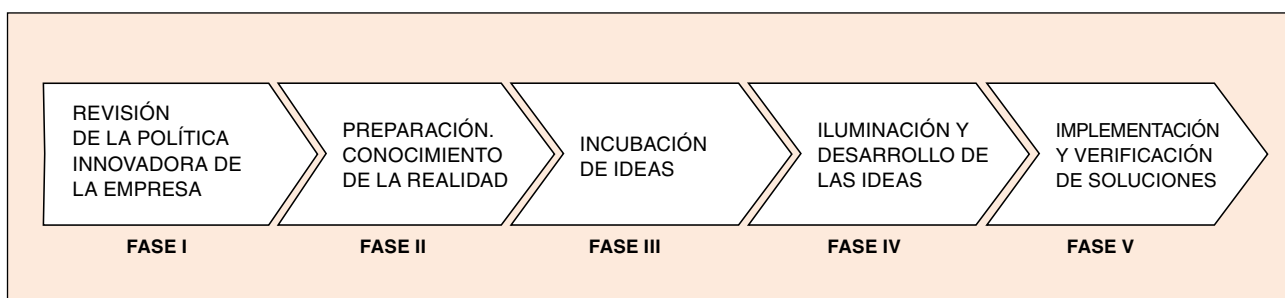


Figura 2. Fases del proceso creativo

das las unidades productivas. Es recomendable ensayar y validar el procedimiento en una o dos unidades piloto antes de su generalización a la organización. En el último apartado se realiza una propuesta orientativa al respecto. Aunque es útil la existencia de un procedimiento individualizado de sugerencias de mejora para que cualquier persona pueda comunicarlas y ser atendida, se considera conveniente que el proceso de mejoras impregne e implique a los cometidos de grupos de trabajo por su mayor trascendencia.

Resuelto lo anterior, se estará en condiciones de iniciar el proceso de concienciación a todos los niveles -empezando por los mandos-, sobre la importancia de la innovación, y cómo ésta habría de producirse aprovechando los cauces ágiles de comunicación y participación establecidos. Habría también que planificar acciones formativas dirigidas a mandos y trabajadores para desarrollar respectivamente las competencias de liderazgo y de trabajo en equipo, con el aporte que representa a las mismas la acción innovadora. Todos los miembros de la organización han de percibir la necesidad de búsqueda conjunta e indisoluble de mejoras de eficiencia, de calidad, de productividad y de condiciones de trabajo. La prevención de riesgos laborales debiera integrarse plenamente de manera unitaria al proceso de innovación.

Se recomienda consultar la NTP 829 sobre factores de éxito en procesos de cambio como el que se plantea en esta NTP, en donde se analizaron los cinco elementos determinantes del proceso generador de una nueva cultura de empresa y que son: la necesidad y urgencia del cambio, la generación de la necesaria visión, la conducción del proceso, las actividades de aporte innovador a implementar, y finalmente, la perseverancia para la consolidación de los cambios.

2ª Preparación. Conocimiento preciso de la realidad del proceso que ejecuta cada grupo de trabajo

Es el momento en el que poner orden y generar los conocimientos necesarios para entender la situación que se trata de mejorar. Parte de la percepción de una realidad con sus problemas o limitaciones e incluye las informaciones correspondientes para su clara comprensión, lo que debería ser tratado en el grupo de trabajo para facilitar desde el primer momento la interacción y la mejor comprensión de las fortalezas y debilidades existentes y poder construir de manera objetiva la situación a mejorar, abiertos a la diversidad de posibilidades de intervención. Todo se ve según el cristal que se mira y todo tiene una razón de ser que se ha de entender, liberándose de prejuicios previos que obstaculizan la comprensión de la realidad. No debiera haber precipitación en los procesos de comprensión. Los indicadores existentes de actuaciones y resultados disponibles deben ponerse sobre la mesa, incluso habría que recabar y generar algunos de inexistentes pero que pueden ayudar a profundizar en el conocimiento de aspectos adversos. Pero los datos generados por los indicadores hay que transformarlos en información sencilla y digerible. Es el momento para formular adecuadamente los desafíos de la innovación. Los esfuerzos debieran ir dirigidos a prestar atención, a observar, a experimentar, a recordar y por supuesto, a analizar. Las protagonistas de esta fase son las preguntas creativas. Ellas son la representación verbal de la brecha entre la realidad y la visión futura. La recompensa posterior será encontrar ideas novedosas y útiles. Las preguntas creativas habrían de exponerse de forma simple y sintética, invitando a la reflexión y abiertos a

diferentes opciones. No es la búsqueda de información la finalidad -que de hacer falta, debiera desarrollarse en paralelo-, sino el estímulo a la búsqueda de ideas.

3ª Incubación de ideas

Esta etapa constituye un periodo latente de espera durante el cual, consciente e inconscientemente se buscan soluciones a un problema u oportunidades de intervención. El desafío aquí es aprender a detectar las oportunidades, a ver algo donde comúnmente no se ve, a observar situaciones con perspectivas novedosas. La cantidad de ideas producidas es fundamental para la conexión de conceptos y aspectos aparentemente separados. La creatividad, como el humor, surge del encuentro de dos universos aparentemente discordantes. En esta situación, la mente se esfuerza por encontrar puntos de contacto entre ambos para crear una tercera entidad llamada idea. Para favorecer el intercambio de ideas y puntos de vista dispares es necesario, además de un clima de igualdad y confianza, y de una acertada conducción del proceso, el empleo de alguna técnica básica de creatividad como las que se apuntan en la siguiente NTP.

4ª Iluminación y desarrollo de ideas

En esta etapa ha de irrumpir la solución y por ello constituye la vivencia del hallazgo. Es el momento en el que el material acumulado durante la fase de incubación se transforma en un conocimiento claro y coherente que se manifiesta de manera repentina. Ahora hay que pasar de ideas aisladas a la solución. Convertir la idea en un concepto, es casi como concebir mentalmente un prototipo. En esta etapa el desafío es descubrir lo positivo que representa una oportunidad en lugar de quedarse con las debilidades del concepto. Las debilidades emergentes de la posible solución, más que utilizarse para descartar una propuesta, deben servir para pulirla y transformarla en un concepto más integral. No obstante, es imprescindible analizar conjuntamente y de manera ordenada las fortalezas y debilidades que habrán de ayudar en el debate a ajustar y precisar la solución. Posiblemente de una idea surgida inicialmente a la solución final consensuada haya un trecho, pero éste es el camino ineludible para el enriquecimiento conjunto de las propias ideas y por tanto de la solución acordada. El mayor desafío es el de la comunicación, que consiste en traducir la visión subjetiva a formas simbólicas objetivas, ya sea en forma verbal o graficada en papel. Ello ha de permitir el enriquecimiento conjunto de ideas y el necesario consensuado. Al final, debe lograrse que la solución a adoptar sea percibida como propia del grupo y por tanto de mayor calidad y trascendencia que las ideas individualizadas.

5ª Implementación y verificación de soluciones

Se trata de la parte final del proceso, en la que se comprueba, examina y configura la nueva visión. Es la última etapa y en ella se requiere actuar inmediatamente, con economía de recursos, e incorporar al proceso lo aprendido de otros errores lo antes posible. Otro aspecto importante de esta etapa consiste en poder trasladar la idea a un terreno tangible donde experimentar y simular su funcionamiento. Sería conveniente generar indicadores para un mejor seguimiento y control de los resultados de su aplicación. La validación previa de la solución suele ser necesaria antes de su implementación generalizada.

MUESTRA DE PROCEDIMIENTO DE INNOVACIÓN GRUPAL EN LOS PROCESOS DE TRABAJO

OBJETIVO

Garantizar que la innovación y la mejora continua, de productos, servicios, procesos y condiciones de trabajo, se desarrolle en todos los grupos de trabajo de la organización en base a la política establecida que sitúa a la innovación como uno de sus valores esenciales.

ALCANCE

Todos los miembros de la organización tienen la oportunidad de comunicar cualquier deficiencia o sugerencia de mejora que detecten en sus áreas o puestos de trabajo y ante cualquier aspecto que afecte a la organización. Podrán hacerlo comunicándolo directamente a sus mandos directos y a la unidad de innovación, que efectuará un seguimiento del proceso, o bien, trasladarlas personalmente a las reuniones periódicas de los grupos de trabajo si es que forman parte de ellos, con finalidad innovadora y de mejora de los procesos. En todo caso, todas las sugerencias de mejora serán trasladadas a las reuniones de los grupos de mejora de los procesos productivos para su análisis y tratamiento en vistas a su aplicabilidad.

IMPLICACIONES Y RESPONSABILIDADES

El comunicante: Deberá identificarse y describir la deficiencia detectada y la sugerencia de mejora correspondiente, tal como indica el procedimiento establecido

El comunicante y el mando directo: conjuntamente deberán valorar la deficiencia detectada/ mejora propuesta y decidir si por su inmediatez puede ser aplicada directamente en el lugar de trabajo o es aconsejable ser trasladada para su análisis conjunto a la reunión periódica del grupo de mejora, que ha de existir en todos los procesos clave de la empresa.

El director de la unidad funcional o proceso: Deberá controlar que las medidas correctoras acordadas sean ejecutadas en plazo y forma en su ámbito de influencia. Al mismo tiempo, velará en la prestación del apoyo necesario para el buen funcionamiento del grupo, o grupos de mejora establecidos en su medio, y que las medidas surgidas de los mismos se apliquen debidamente. También cuidará que los grupos de trabajo y de mejora dispongan de la información necesaria para poder conocer la realidad de cada uno de los procesos existentes y la efectividad de las medidas de mejora que se vayan aplicando. Traslada a la Dirección y a la unidad de innovación un balance de actividades y resultados alcanzados en su medio.

Grupos de mejora: Todas las personas pertenecientes a grupos de trabajo tendrán la oportunidad de participar en grupos estables de mejora de los procesos clave de la empresa en los que trabajan y a los que se integrarán de manera voluntaria. Los grupos de mejora estarán constituidos por personas de diferentes funciones y cargos. Los miembros de tales grupos mientras desarrollen su trabajo dentro de los mismos no estarán sujetos a jerarquías u otros condicionantes que pudieran limitar su capacidad de aporte e intercambio de ideas. Recibirán formación específica sobre buenas prácticas de trabajo en grupo y metodologías de análisis de problemas y soluciones. El tiempo invertido en la participación en grupos de mejora es considerado a todos los efectos como tiempo de trabajo. El número máximo de participantes en los grupos de mejora, salvo excepciones, será de diez. Cada grupo de mejora elegirá entre sus miembros a una persona que ejercerá las funciones de coordinador del grupo. La permanencia a un grupo de mejora será como mínimo de un año.

Coordinador de grupo de mejora: Velará por el buen funcionamiento del grupo de mejora y un buen clima de trabajo, evitando todo tipo de conflictos y favoreciendo la participación de todos sus miembros. Traslada a la unidad de innovación las mejoras acordadas a la unidad de innovación

Unidad de innovación: Con el apoyo de la dirección cuidará de la promoción y desarrollo de grupos de mejora en todos los ámbitos de la organización y en los procesos que sean considerados clave. A su vez facilitará la información que se considere útil a la Dirección, responsables de unidades funcionales y de proceso y a los coordinadores de grupos de mejora, sobre la actividad innovadora llevada a término y los resultados generados..

METODOLOGIA

Cualquier deficiencia que se plantee fuera de un grupo de mejora deberá ser trasladada por escrito al mando directo y a la unidad de innovación para su tratamiento en vistas a su estudio o aplicabilidad directa .

Los grupos de mejora establecidos se reunirán con la frecuencia establecida, que en ningún caso superará los tres meses. Las reuniones serán debidamente planificadas, facilitándose conjuntamente por el coordinador del grupo y el director de la unidad funcional o proceso, la información previa necesaria sobre el orden del día y los asuntos a tratar. Se levantará acta de los acuerdos adoptados en cada reunión. La frecuencia de reuniones se podrá alterar en función de las necesidades y planes de trabajo acordados.

CIRCUITO DE COMUNICACIONES DE PROCEDIMIENTO DEL PROCESO CREATIVO

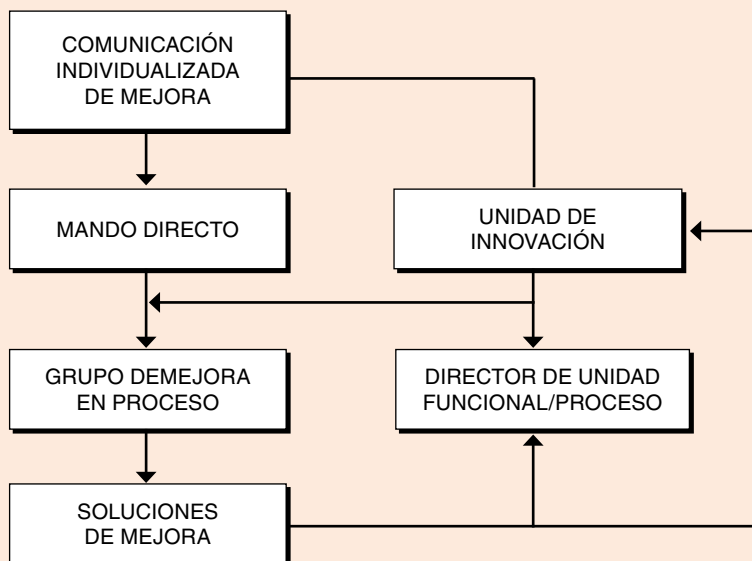


Figura 3. Esquema de procedimiento para la sistematización de la innovación grupal en los procesos

5. ESQUEMA PROCEDIMENTAL PARA LA SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO CREATIVO

En este apartado nos limitaremos a plantear un sencillo esquema de procedimiento documental que permita generar nuevos hábitos de trabajo grupal y así consolidar la actividad innovadora en los propios procesos productivos. Su valor es meramente orientador. Cada empresa en función de sus características y de su cultura propia habría de adaptarlo a sus necesidades. Tal procedimiento va dirigido a empresas que pretendan promover y desarrollar una mayor participación y responsabilidad de la organización en la prevención de riesgos laborales y en general en la mejora de cualquier aspecto de la empresa, dentro del necesario espíritu de mejora continua que habría de impregnar el sistema general de gestión y sus diferentes subsistemas.

Algunos criterios de actuación en la elaboración del procedimiento a tener en cuenta han sido citados en el sub apartado correspondiente a la "Revisión de la política innovadora de la empresa". Aclaremos algunos más.

Como se ha dicho, es imprescindible la constitución de una unidad que estimule y coordina el proceso en los diferentes grupos de trabajo. Este rol podrá ser asumido y compatibilizado por la unidad de calidad o el servicio de prevención de riesgos laborales, SPP. Es importante que tal coordinación se ejecute en el seno de la empresa. Precisamente, por el carácter independiente del SPP y su acercamiento natural a las necesidades e inquietudes de los trabajadores, lo hacen acreedor de méritos para asumir tal función, tal como ha sucedido en algunas empresas. En todo caso, es importante que las funciones de gestión de la calidad, de la prevención, del medio ambiente y de la innovación estén integradas al sistema de gestión general de la empresa y todos los miembros de la organización asuman funciones específicas en tales ámbitos. La innovación no debiera ser función exclusiva de unos pocos, sin ir en detrimento que la empresa pudiera disponer de un departamento o unidad específica para el desarrollo interno de la I+D+i o en alianzas con

universidades o entidades externas. En cualquier circunstancia, de existir tal unidad especializada, ésta debiera ser compatible con la acción innovadora que de manera natural habría de desarrollarse en los diferentes procesos o ámbitos de la organización.

Tal como se ha dicho anteriormente, de existir ya en la empresa un procedimiento de comunicación de riesgos y sugerencias de mejora, en donde cualquier persona pueda plantear sus inquietudes a sus mandos directos, tal procedimiento debería integrarse en el procedimiento más general de sistematización del proceso creativo grupal que aquí se expone.

Sería muy acertado que tanto en la revisión de la política innovadora de la organización como en la elaboración del procedimiento en cuestión, participaran los representantes de los trabajadores. La primera redacción del procedimiento habría de recaer en la unidad coordinadora de innovación creada. Como todo procedimiento, debería tener indicadores de medición de actuaciones y resultados, que habrían de ser conocidos por todos quienes hayan de verse implicados en el proceso. Previa su implantación generalizada habría de ser validado en alguna unidad de trabajo. Los procesos productivos en los que vaya a aplicarse tal procedimiento han de generar en total transparencia, información sobre la efectividad, calidad y seguridad y salud laboral de los mismos, con el fin de mantener información actualizada de lo que está aconteciendo. En el procedimiento que se detalla (fig. 3) no se hace una referencia expresa a la, o las metodologías a aplicar para la generación de ideas de mejora en los grupos de trabajo, algunas de las cuales sí son descritas en la siguiente NTP.

En este procedimiento habrían de estar implicados todos los miembros de la estructura de la organización y por supuesto todas las personas que estén integradas en grupos de trabajo de acuerdo a las funciones que habrían de establecerse. Desde luego, la efectividad del procedimiento, como instrumento de sistematización de nuevos hábitos de trabajo, requiere de la voluntad decidida de todos los miembros de la empresa en utilizarlo, y en especial del compromiso de la dirección y del personal con mando para su efectiva implementación.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

CAÑEQUE, H.
Alta creatividad. Guía teórico-práctica para producir la innovación y el cambio.
Ed. Pearson, Buenos Aires, 2008

DE BONO, E.
El pensamiento creativo.
Paidós. Barcelona, 1995

FLORIDA, R.
La Clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI
Paidós. Madrid, 2010

FLORIDA, R.
El gran Reset
Paidós. Madrid, 2011

ORDOÑEZ, R.
Cambio, creatividad e innovación
Ediciones Granica. Buenos Aires, 2010

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
NTP 829: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo: factores de éxito del cambio
INSHT. Colección de Notas Técnicas de Prevención.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
NTP 911-913: Productividad y condiciones de trabajo
INSHT. Colección de Notas Técnicas de Prevención.