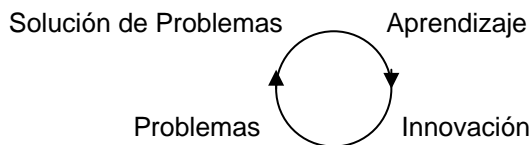


UNA PROPUESTA PARA LA MEJORA CONTINUA

LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

No requiere mucha explicación afirmar que solucionar problemas en el ámbito de la empresa genera inmediatamente una mejora en aquella cuestión donde el problema desaparece. Pero no es ese el único efecto que se produce. La solución de problemas genera aprendizaje, aporta experiencia que se utiliza para hacer las cosas de otra forma, facilita la innovación, y las novedades generan nuevos problemas cuya resolución nos hace entrar en un círculo donde el aprendizaje lleva a la innovación, que genera nuevos problemas, cuya resolución nos hace aprender para nuevamente volver a innovar de forma constante.



En este dar vueltas, podemos llegar a tener empresas sabias y absolutamente inútiles si no discriminamos sobre la tipología de los problemas que se presentan. De forma que los problemas que deben solucionarse son sólo aquellos que permitirán incrementar la capacidad competitiva de la empresa. Es decir, ante un problema la primera decisión a tomar es si es necesario resolverlo o no, si hay que dedicar algún tipo de esfuerzo para encontrar una solución, tomando la iniciativa de abordar solamente aquellos que den paso a una mejora que haga incrementar la capacidad competitiva.

Se consigue incrementar la capacidad competitiva cuando se consigue una mejora en:

- **La relación con los clientes**
- **Los recursos**

El aprendizaje se consigue, además de participando en la identificación de los problemas, buscando soluciones y llevando a cabo las acciones previstas, evaluando los resultados obtenidos tras las decisiones llevadas a cabo. Esto nos lleva a la necesidad de establecer sistemas de información que permitan medir esos resultados de tal manera que la experiencia acumulada nos permita cuantificar de una forma clara el éxito o el no éxito de las medidas adoptadas.

EL MODELO DE EMPRESA

A fin de explicar con más detenimiento en qué consisten “la relación con los clientes” y “los recursos”, tomaremos como referencia un modelo genérico de empresa:

Estrategia:

Toda empresa ha de empezar por establecer una estrategia, lo cual implica tener que definir los siguientes conceptos:

- Misión, es lo que la empresa quiere hacer, incluye las metas a alcanzar y los objetivos globales de actuación.
- El ámbito producto / mercado, que se refiere a dónde compite la empresa.
- Las bases para la diferenciación, qué ofrece al mercado diferente a lo que están ya ofreciendo los competidores.

Relación con los clientes:

En función de cual sea la estrategia elegida, se establece cual será la relación que se mantendrá con los clientes, para lo cual es necesario considerar, bajo las perspectivas de *beneficios para el cliente*:

- Contactos y apoyos, la forma en que la empresa acude al mercado respecto a canales utilizados, apoyos a prestar a los clientes y el nivel de servicio.
- Dinámica de relación, cómo interactúan los productores con el consumidor.
- Estructura de precios, con qué criterios y con qué diferencias frente a los competidores se van a establecer los precios.
- Información e ideas, lo cual implica cómo se va a acumular y a utilizar el conocimiento aportado o generado a partir de los clientes.

Recursos:

Establecida la estrategia y definida cual será la relación con los clientes es necesario aportar los recursos precisos para que se pueda llevar a cabo:

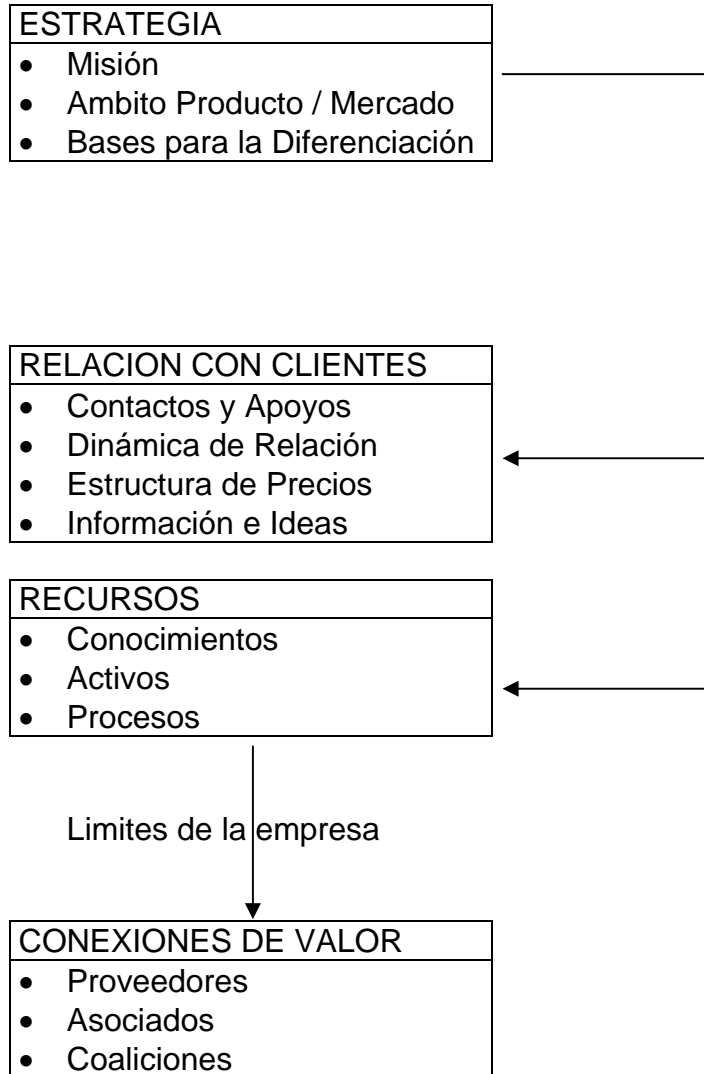
- Conocimientos, “lo que la empresa sabe”, habilidades y capacidades únicas.
- Activos, “lo que la empresa posee”, cosas más que conocimientos.
- Procesos, “lo que la gente hace”, metodología y rutinas.

La forma que tienen de combinarse los conocimientos, los activos y los procesos, constituyen la *configuración* de la empresa.

Conexiones de valor:

Los límites de la empresa se encuentra en lo que ésta hace y lo que contrata y acuerda, de forma que “el modelo” tiene una extensión que alcanza a:

- Proveedores.
- Asociados.
- Coaliciones.



FACTORES ECONÓMICOS:

El modelo puede tener unas características que favorezcan unos resultados más altos, éstas son:

- Eficiencia, indica los costes de producción que son necesarios realizar para obtener una unidad de beneficios.
- Singularidad, cuanto más singular sea el modelo tendrá mayor posibilidad de generar beneficios por encima de la media.
- Encajado, los elementos se refuerzan mutuamente.

Otros “impulsores de beneficios” son:

- Los que generan ingresos crecientes:
 - Efecto Red
 - Feed Back de Clientes
 - **Aprendizaje**
- Los que ponen en jaque a la competencia:
 - Anticipación
 - Puntos de Ahogo
 - “Encerronas” al cliente
- Las economías Estratégicas:
 - Escala
 - Especialización
 - Alcance
- Flexibilidad frente al mercado:
 - Amplia Cartera de Clientes
 - Agilidad Operativa
 - Punto muerto reducido

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, COMPETENCIAS

Todo proceso de resolución de problemas debe comenzar por preguntarse qué hay que resolver, por qué y para qué, o con qué objetivo hay que solucionar el problema que se nos presenta.

Respecto a los procedimientos que se pueden utilizar son muchos, y no son excluyentes por lo que pueden darse varios métodos de trabajo, rutinas de relación o técnicas utilizadas, que se solapen o se pongan en práctica al mismo tiempo. Citamos algunos de estos aspectos para aclarar lo que remos indicar:

- Método experimental, ver en la práctica qué ocurre. El sistema de “prueba - error” se encontraría en este método.
- Analogía, buscar situaciones o problemas similares para ver como se han resuelto.
- Análisis, distinción y separación de las partes de un problema para llegar a conocer sus elementos. El análisis “causa – efecto”, o la “interrogación sistemática” estarían incluidos dentro de esta metodología.
- Síntesis, composición de un “todo” por la reunión de sus partes.
- Reuniones de grupo. No es un método para abordar la solución de problemas, sino una fórmula adoptada para aprovechar “todo el conocimiento” que poseen las personas implicadas en la solución de un problema, independientemente del método elegido. La “tormenta de ideas” es especialmente representativa de esta intención.

Conocimientos:

Identificado un problema y decidido cuales serán los métodos y las fórmulas a utilizar en su solución, se hace necesario identificar los conocimientos que precisa la persona o personas que van a buscar la solución:

- Si el problema se encuentra en el ámbito de la relación con los clientes, será conveniente que sepan, con un detalle suficiente, los factores que intervengan en el problema; que conozcan los canales y sus características, o los productos, o cómo actúa la competencia, o qué información están aportando los propios clientes.
- Si el problema se encuentra en el ámbito de los recursos, el razonamiento es el mismo aunque su explicación resulta un poco más enrevesada, pues la primera cuestión que se plantea es “saber lo que la gente sabe”; respecto a los activos, conocer su utilidad, su uso y su funcionamiento; y respecto a los procedimientos, conocer los procesos que tiene como origen.

El conocimiento se adquiere mediante el estudio y la experiencia.

Habilidades:

Nos referimos a la capacidad que tienen las personas para poner en acción sus conocimientos. Por ejemplo, refiriéndonos al juego del tenis, se puede tener un conocimiento casi perfecto de los fundamentos físicos y de las características técnicas que son necesarias para dar un buen “derechazo” y no ser nada efectivo con una raqueta en la mano.

Los conocimientos no tienen ninguna utilidad si no van acompañados de habilidades para ponerlos en práctica. Por otro lado, un mayor nivel de conocimientos no está relacionado con una mejor actuación; es necesario poseer unos conocimientos mínimos, alcanzar un “umbral”, para realizar determinadas acciones, pero sobrepasado ese umbral mayores conocimientos no garantizan mejores actuaciones.

Las habilidades pueden ser:

- Locomotrices, como en el caso del tenis citado arriba.
- De relación, como puede ser la capacidad de venta, de negociación, de animación de equipos, de comunicación.
- De percepción, como la capacidad analítica, la visión global o el autocontrol.

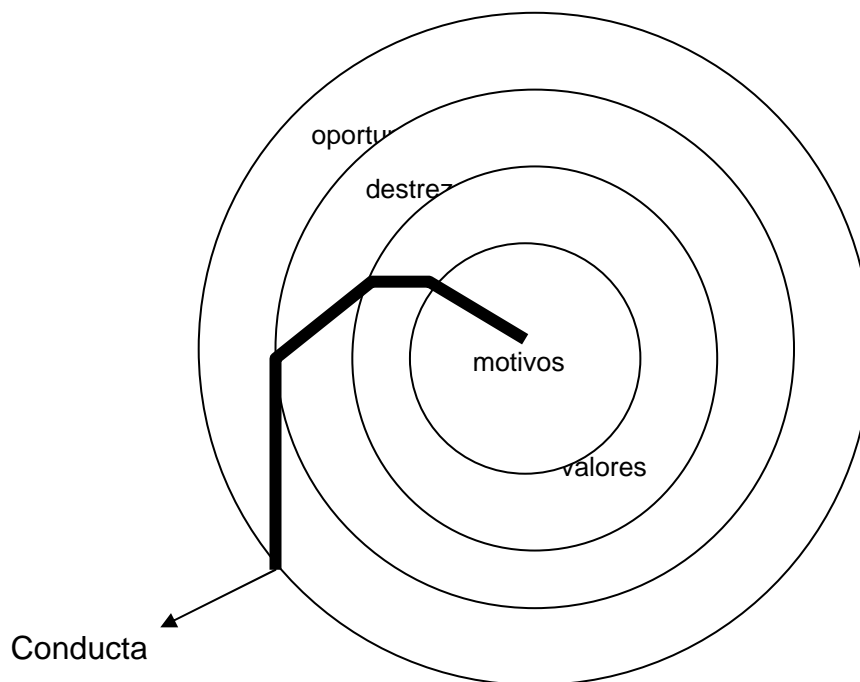
Las habilidades se adquieren con entrenamiento.

Competencias:

Siguiendo con el ejemplo del tenis, se puede tener un buen conocimiento de cómo dar un derechazo, o de cómo jugar al tenis, en general, ser muy habilidoso con la raqueta y muy rápido en los movimientos y sin embargo no jugar al tenis o no ganar partidos. Para llevar a cabo determinada acción, aparte de poseer los conocimientos necesarios que lo permitan y las

habilidades que capaciten para ello, es necesario tener interés en llevarla a cabo, tener la motivación adecuada.

El campo de la psicología es el que más ampliamente y con más detalle ha estudiado el comportamiento humano, y existe cierto consenso en aceptar que para que una acción se lleve a cabo es necesario que exista un **incentivo** capaz de activar la **motivación** del individuo. Una vez activado el motivo, éste se combinará con los **valores**, las **destrezas** (conocimientos y habilidades) y las **oportunidades** que se presenten en el entorno, para que la motivación activada de cómo resultado una conducta determinada.



Mientras que los valores, las destrezas y las oportunidades son conocidos, o parcialmente conocidos, por el individuo cuando actúa, los motivos son inconscientes.

Los motivos sociales mejor estudiados son:

- El Motivo de Logro, que representa el interés que tienen las personas en alcanzar cosas moderadamente difíciles porque les reporta una satisfacción personal conseguir lo que pretenden mediante el propio esfuerzo.
- El Motivo de Poder, incentivado por la satisfacción que se puede encontrar en influir, o producir un impacto en los demás.
- El Motivo Afiliativo, la satisfacción que se encuentra en el trato con otras personas y en poder ayudarse mutuamente.

Nuestro tenista, que tiene las destrezas suficientes para ser un gran jugador, si su motivación principal para practicar ese deporte se encuentra impulsada por

el motivo de logro, posiblemente participe en campeonatos y se interese en mejorar en el ranking, contrate a un entrenador que le haga mejorar sus resultados y dedique un tiempo extra a entrenar (las personas impulsadas por el motivo de logro cuantifican sus objetivos pues eso les permite verificar que los consiguen); si su motivación fuese de poder, trataría de relacionarse con personas influyentes siendo el juego una justificación para ganar prestigio e influir en los demás con mayor facilidad; y si su motivación fuese afiliativa, posiblemente jugaría partidos de dobles, el resultado sería lo de menos pues el juego no es más que la justificación para pasar un rato con otras personas.

Los motivos dirigen nuestro comportamiento a largo plazo. Esto quiere decir que una persona con un motivo muy marcado tenderá a llevar a cabo conductas donde se alcancen los incentivos que impulsan ese motivo. El principal incentivo para el motivo de logro es intrínseco, consiste en la propia realización de la tarea, mientras que los incentivos relacionados con el motivo de poder suelen ser extrínsecos (posesiones personales, signos de estatus,...).

Los valores se refieren a lo que consideramos que es bueno o malo. Condicionan el comportamiento en la medida que una vez que se ha activado un motivo, éste buscará formas de manifestarse que se encuentren reconocidas por el individuo y por la sociedad a la que éste pertenezca. El motivo de poder no se manifestará en violencia salvo en casos de guerra o en situaciones donde sea aceptada.

Las destrezas (conocimientos y habilidades), posibilitan determinados comportamientos.

Las oportunidades permiten que se lleve a cabo la acción.

Cuando esta combinación de motivos, valores, destrezas y oportunidades dan como resultado una actuación exitosa en el trabajo, se dice que constituyen una competencia.

Conviene resaltar el significado que estamos otorgando a la palabra competencia, que es diferente a lo que tiene cuando nos referimos a los competidores, o cuando hacemos referencia a las facultades y atributos propios de una persona o de un cargo.

Si bien el resultado de una competencia es una conducta, la competencia es una característica subyacente (en la medida que el motivo que la suscita suele ser inconsciente). Esto queda fácilmente explicado con los dos ejemplos siguientes, obtenidos en entrevistas para identificar competencias:

- Un comercial bancario estuvo durante varios meses tratando de captar a una empresa cliente, sin mucho éxito pues no tenía necesidades financieras que cubrir. No obstante, la persistencia del vendedor y las repetidas visitas que hizo a la empresa le procuraron cierta amistad con el director financiero, que un día le llamó para solicitar una línea de financiación importante, que necesitaba con urgencia pues había tenido una incidencia con otro banco “y para que veas que te tengo en cuenta te llamo a ti en vez

de llamar a otro de mis bancos”. Nuestro comercial le comentó que no le podía dar una respuesta inmediata ya que hasta dentro de dos días no se reuniría el comité de riesgos. Sin embargo a las pocas llamó a su cliente para decirle que lo había hablado con el director en base a la urgencia que tenían y que la operación estaba aprobada.

Cuando le preguntamos que por qué le había dicho que le daría la respuesta en dos días si podía despacharlo con el director de la oficina ese mismo día y dar una respuesta (pensando, nosotros, que ese sería un trámite necesario cuya conducta obedecería a la competencia Preocupación por el Orden y la Calidad motivada por el motivo de logro). Nos contestó que no lo consultó con el director y que la respuesta se la podía haber dado inmediatamente pues el riesgo lo tenía aprobado desde hacía tiempo, pero que hacerlo así hubiese quedado como que la empresa le hacía un favor por llamarle a él, sin embargo, el demorar la respuesta y luego llamarle para decirle que había hecho una gestión especial para atender su demanda, le dejaba en una posición totalmente contraria, el que hacía el favor era él y eso le permitiría pedir otras cosas más tarde (esta conducta obedece a la competencia Impacto e Influencia, impulsada por el motivo de poder)

- Dos comerciales de seguros nos afirmaban que parte del éxito de sus gestiones se encontraba en el tiempo que dedicaban a recopilar información acerca de posibles candidatos y sobre las necesidades de sus clientes (competencia conocida como Búsqueda de Información, relacionada con el motivo de logro).

Cuando les preguntamos acerca de situaciones donde esto hubiese sido especialmente notable, uno nos narró varias situaciones vividas en la cantina del pueblo, donde todos los días iba a jugar una partida, con el objeto de recabar información “pues por la cantina pasa todo el mundo y delante de una copa hablan más de lo normal”. El otro nos comentó como periódicamente revisaba la documentación generada en su oficina (pólizas nuevas, fechas de renovación, pagos de siniestros) para hacer visitas concertadas a determinados clientes que le podían dar más información.

Con estos dos ejemplos hemos querido poner de manifiesto que una misma conducta puede reflejar dos competencias diferentes (dependiendo de cual sea el interés que haya para actuar de esa forma), y que una misma competencia se puede manifestar en dos comportamientos distintos.

Por tanto a la hora de definir conductas por las cuales se manifiesten las competencias, habrá que hacerlo de forma genérica (“busca información preguntando directamente”), indicando el interés que le mueve a actuar de esa manera (no sería lo mismo: “a fin de obtener datos que le permitan mejorar los resultados” que “a fin de conocer cómo se encuentran las personas y prestarles ayuda”).

Las competencias se adquieren conformando la motivación (entrenamiento a largo plazo).

Como hemos visto, los conocimientos y las habilidades no garantizan, por sí solos, comportamientos exitosos en el trabajo. Hay que añadir motivos, valores y oportunidades para que se formen las competencias. Son ejemplos de competencias:

- Relacionadas con el motivo de logro: Orientación al Logro, Iniciativa, Búsqueda de Información.
- Relacionada con el motivo de poder: Impacto e Influencia, Aprovechamiento de la Diversidad.
- Relacionada con el motivo afiliativo: Empatía, Compromiso con la Organización.
- Gerenciales (con una combinación de los tres motivos): Dar Directrices, Desarrollo de Personas, Liderazgo.

LA CULTURA DE EMPRESA

Es el conjunto de valores que la empresa considera positivos y propios. Emanan de la Estrategia y adquiere forma a través de la configuración de la empresa y de las relaciones que esta establece hacia dentro y hacia afuera.

La Cultura de Empresa es importante porque constituye una parte vital en la formación de las competencias:

- Propicia la formación en motivación, en función de su orientación a resultados, su preocupación por el impacto en los demás o por los aspectos sociales que fomente.
- Define los valores que se deben considerar a la hora de actuar.
- Se preocupa por la adquisición de destrezas.
- Propicia determinadas conductas e impide, o no facilita, otras. Decide las oportunidades que deben darse para actuar.

La Cultura de Empresa es importante porque naciendo en la Estrategia, se forma a través de la configuración y las relaciones que se crean en la empresa, y las incoherencias que se pueden producir entre lo que se dice que es bueno y las facilidades o inconvenientes que se ponen para que eso se pueda llevar a cabo generan **deseconomías**:

- Por falta de encaje, los elementos no se pueden reforzar mutuamente pues tiran hacia sitios diferentes.
- Por falta de eficiencia, si de la estrategia se dice que hay que potenciar algún valor, seguramente se asignarán algunos recursos de los que no se obtendrán resultados.

Ponemos algunos ejemplos muy usuales de incoherencias en la Cultura de Empresa:

- “Hay que estar orientado hacia el cliente”, y la estructura física de las oficinas no tienen asientos, ni lugares para dar una atención confidencial. Eso sí, hay mucho “merchandising”.
- “El compromiso con la organización es un valor importante en nuestros empleados”, y se contrata fuera a las personas que ocupan los puestos más relevantes (hay compromiso si hay reciprocidad).
- “El trabajo en equipo es un factor determinante de nuestra cultura”, y se retribuye la actuación individual, se potencia la competitividad entre diferentes departamentos y se critican las reuniones por inoperantes.

En las situaciones de cambio organizativo es muy importante, a fin de no incurrir en desventajas, ir realizando una comunicación clara de la modificación de valores que pueden provocar esos cambios, e ir formando y entrenando a las personas para que adquieran las competencias que serán precisas en la nueva situación.

LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

Llegado a este punto conviene retomar algunos comentarios realizados en puntos anteriores y recordar que el objetivo de este documento es realizar una propuesta para la mejora continua y que esta propuesta consiste en **la mejora mediante la resolución de problemas**, para lo cual hemos tratado de identificar cuáles son los problemas importantes que generarán mejora y que características deben tener las personas para resolver problemas.

En estas explicaciones hemos hablado del aprendizaje, como una consecuencia de la solución de problemas y como un elemento previo a la innovación. También hemos indicado que para aprender hay que medir lo que se hace y así poder conocer el impacto de las soluciones aportadas. Hay que establecer sistemas de información que permitan verificar los éxitos y conocer los errores.

Sistemas de información hay muchos y de características muy diferentes: la Contabilidad, Informes Estadísticos, Cuadro de Mando Integral (muy de moda). Uno de los procedimientos más elaborados y con mejores resultados que se han establecido para conocer los errores, es el establecido por la aviación civil y su sistema de la “caja negra” (que ni es una ni es negra, son dos y son naranja). Las cajas negras recogen, una de ellas, toda la información mecánica del avión, como temperatura, presión, combustible, altitud, funcionamiento de los diferentes componentes, y todas las comunicaciones que se realizan con el avión. De forma que después de un accidente se puede comprobar el comportamiento mecánico que tenía el aparato, y las conversaciones de los pilotos, a fin de verificar el tipo de incidente ocurrido y tratar de poner soluciones para que no ocurra nuevamente en el futuro.

Sean cuales sean es conveniente establecer sistemas de información que permitan conocer el impacto de nuestras acciones (para aprender) y poder tomar decisiones (innovar).

Hablamos de aprendizaje, y cuando tratamos el modelo de empresa citábamos como Recursos los Conocimientos (lo que la empresa sabe) y los Procesos (lo que la gente hace). También indicábamos como “impulsores de beneficios” el Feed Back de Clientes. Más adelante introdujimos el concepto de Competencia (como hace la gente lo que hace y con qué intención). El último punto lo hemos dedicado a la Cultura de Empresa, que puede estar recogida en algún documento o transmitida de boca en boca. Todas estas cosas forman parte del conocimiento de la empresa y tener acceso a ellas puede constituir una ventaja competitiva, no sólo por la singularidad que provoca poder acceder al conocimiento concreto de una determinada organización, sino por la enorme ayuda que esto supondría a la hora de solucionar problemas.

El objetivo de la Gestión del Conocimiento es establecer un **Sistema Operativo Estable, para la mejora de la Capacidad Competitiva mediante el Aprovechamiento del Conocimiento.**

Puede tener un soporte tecnológico, o no tenerlo. Desde luego el apoyo de la tecnología es importante para la captura de datos y para establecer relaciones, pero no es un requisito imprescindible para “Gestionar el Conocimiento”. Lo que sí es importante es la estructura que se dé para almacenar los datos, de forma que éstos sean fáciles de encontrar.

Una fórmula muy extendida es el “modelo universidad”, donde los diferentes edificios y espacios que constituyen el Campus, alojan “un tipo de conocimiento” diferente. Así:

- El Paraninfo, podría contener el manual de acogida, los principios fundacionales y las estrategias.
- Las Aulas, todos los cursos (programas y contenidos) que tiene la empresa a su disposición.
- La Biblioteca, los procedimientos, los manuales, los informes técnicos emitidos desde la empresa, o recogidos de otras organizaciones.
- Los Talleres, actuaciones que no dieron el resultado esperado, o iniciativas abiertas al debate.
- Las Aulas de Postgrado, pueden recoger aspectos como, perfiles de competencias asociados a diferentes ocupaciones dentro de la empresa, “mapas de navegación” para autogestionar el desarrollo profesional.
- El Claustro de Profesores, podría recoger “las mejores prácticas”, de dentro y de fuera de la empresa y quizás también las sugerencias y los comentarios recibidos de clientes, proveedores, ...
- La Cafetería, es un centro de reunión, donde existen foros y charlas sobre aspectos diferentes.

La analogía comentada no pretende más que facilitar la búsqueda. Incluso, si se cuenta con una plataforma tecnológica adecuada, se pueden poner “autobuses” que nos lleven de un lugar a otro: “agentes” (similares a los avisos

que aparecen en el word), que te avisen de contenidos cuando estás escribiendo un informe o consultando un tema concreto.

