



EN LAS PYMES EXISTE UNA TENDENCIA GENERALIZADA A ENTENDER EL I+D COMO UN CONCEPTO ASIMILADO CON LA TECNOLOGÍA Y LAS DISCIPLINAS CIENTÍFICAS, Y ALGO MÁS PROPIO DE LAS GRANDES EMPRESAS. PERO EN REALIDAD EL I+D ES UN CONCEPTO MÁS CERCANO Y COTIDIANO, RELACIONADO CON LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA A TODOS LOS NIVELES Y EN TODOS LOS ÁMBITOS DE LA EMPRESA.

# I+D: creando valor

Por **Lorenzo Garrido Rodríguez**  
Gerente de Consultoría

> El día a día de las empresas es muy exigente y absorbente, y por ello las personas dentro de la organización tienden a situarse en su zona de confort, a concentrarse en las rutinas del puesto de trabajo y en la resolución de las situaciones a medida que se van produciendo. En este entorno de trabajo, lo más habitual es que los problemas reales se ignoren o que su solución se postergue indefinidamente, bajo el pretexto de que no hay tiempo para dedicarse a otra cosa. Y cuando ello sucede, en realidad la empresa está frenando su desarrollo y perdiendo una oportunidad de incrementar su eficiencia.

## I+D AL ALCANCE DE TODOS, POSIBLE Y NECESARIO

Nos estamos refiriendo al proceso creativo y constructivo de soluciones efectivas a los problemas y necesidades reales de la empresa. Ello implica un ejercicio permanente de búsqueda de la excelencia como diferencial competitivo. Y para lograrlo, el punto de partida es el compromiso de la dirección y el conjunto de la organización con la *mejora continua*, una filosofía de trabajo que no entiende de tamaños, sectores o actividades, porque es global y universal.

Las organizaciones empresariales deben asumir que el I+D es el motor de la modernización y profesionalización, y por lo tanto un factor clave de su desarrollo, necesario para proyectar la continuidad de la empresa en el tiempo. Y ello se consigue cuando toda la empresa está impregnada de sensibilidad por la *calidad total* y se trabaja a todos los niveles para lograr una mejora sustancial de los atributos y componentes de la cadena de valor del producto/servicio.

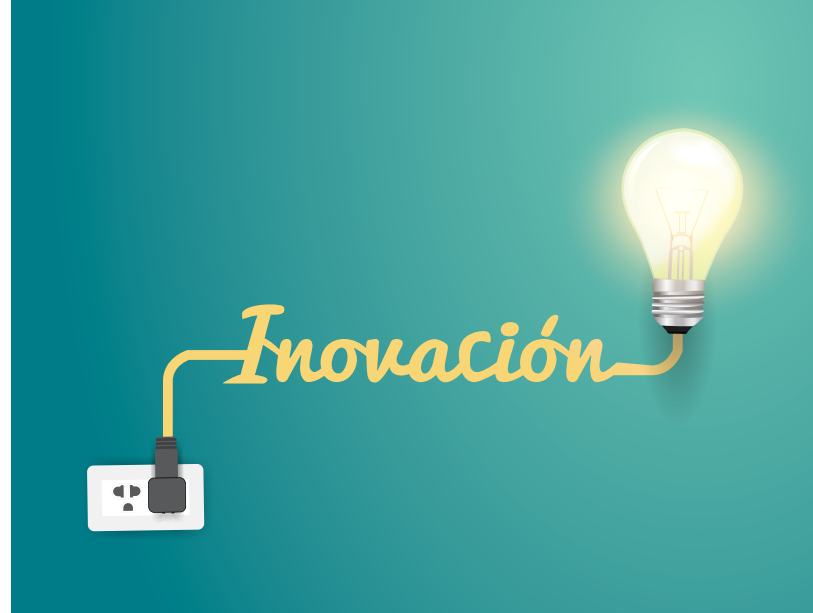
El I+D debe entenderse como una función transversal a toda la organización, directamente dependiente de la dirección y alineada con sus políticas generales (calidad, medio ambiente, producto, RRHH, atención al cliente, etc.). Su ámbito de trabajo es tan amplio como numerosas sean las áreas de mejora sobre las que es necesario intervenir en un momento determinado. A modo de ejemplo:

### 1. En el ámbito de la innovación y desarrollo de producto-servicio:

- > Renovación de los productos y servicios, incluyendo su desarrollo y/o redefinición en calidad, composición, costes, atributos de valor añadido, etc.
- > Acciones de mejora sobre la oferta comercial, la imagen, la presentación del producto/servicio o la experiencia del cliente, y especialmente las conducentes a la reducción y resolución de defectos.

### 2. En el ámbito de la mejora continua:

- > Definición y desarrollo de los procesos, operaciones y sistemas de trabajo, y todas las acciones encaminadas a la optimización del funcionamiento de la organización, y el incremento de la productividad y la eficiencia.
- > Identificación de áreas de mejora, propuesta y ejecución de acciones que contribuyan a la reducción de las mermas y costes de oportunidad, el incremento de la calidad y seguridad del puesto de trabajo, y la optimización de los costes.



LA MEJORA CONTINUA ES UNA FILOSOFÍA DE TRABAJO QUE NO ENTIENDE DE TAMAÑOS, SECTORES O ACTIVIDADES, PORQUE ES GLOBAL Y UNIVERSAL

### 3. En el ámbito del aseguramiento de la calidad:

- > Definición y/o actualización del Plan de Calidad y coordinación de su aplicación a todos los niveles dentro de la organización.
- > Seguimiento del comportamiento y evolución de la calidad, análisis de desviaciones y medidas correctoras.

### CÓMO INSTAURAR UNA SISTEMÁTICA DE I+D

La investigación de las mejores soluciones y el posterior desarrollo e implementación de las acciones es una tarea al alcance de todas las empresas, independientemente de su tamaño, sector y actividad y composición, ya que depende únicamente de la voluntad de hacer mejor las cosas y la firme vocación de ser cada día mejores. Y para lograr dar un impulso definitivo al I+D como la función responsable de crear valor a la empresa, basta con tener en cuenta unas simples recomendaciones:

- > Crear un órgano de trabajo en equipo (Área de Desarrollo, Equipo Kaizen, Equipo 5S', etc.) que canalice y coordine la función creativa y la capacidad de aportar soluciones. El propósito es crear el entorno de trabajo adecuado para que fluya la creatividad y los pensamientos constructivos, y asegurar la posterior implantación coordinada de las soluciones desarrolladas.
- > Disociarlo del día a día de la empresa, separando la función creativa (I+D) de las tareas operativas o ejecutivas propias de la actividad de la empresa. Se trata de evitar que el acto de construir el medio y largo plazo de la empresa se contamine de la condición cortoplacista de la gestión diaria.
- > Implicar a todo el personal en la generación de ideas, estableciendo vínculos y canales de comunicación (buzón de

sugerencias, concurso de ideas, etc.) con la dirección de la empresa, para una mayor fluidez de las propuestas.

- > Definir un Plan de I+D (metas, objetivos, responsables, plazos, etc.) que ordene con criterio el desarrollo de la función creativa en el tiempo, para asegurar que las diferentes iniciativas y propuestas de mejora se convierten en soluciones concretas susceptibles de ser implantadas de forma definitiva.

### LOS TRABAJADORES COMO GENERADORES DE VALOR

Los trabajadores constituyen uno de los activos más importantes de las empresas, en tanto que depositarios de una buena parte de su *know-how*, pero sobre todo porque por su condición de usuarios del sistema y la organización son a menudo los más idóneos y capacitados para identificar las áreas de mejora y proponer soluciones a la medida. Por todo ello, las empresas no pueden ni deben renunciar al potencial creativo y resolutivo de su equipo de colaboradores. Al contrario, es recomendable establecer mecanismos para convertir a los trabajadores en los verdaderos protagonistas de la *innovación*, la *mejora continua* y el *aseguramiento de la calidad*.

Cuan diferente sería la realidad de muchas pymes si fueran capaces de canalizar y potenciar el talento disponible al servicio del I+D. La perfección no existe, pero el compromiso con la superación permanente a todos los niveles acerca las empresas a la excelencia y evita cualquier forma de estancamiento. Por tanto, hay que investigar cómo se pueden hacer mejor las cosas y desarrollar las soluciones a la medida. Los resultados necesariamente tienen que ser buenos.