

## NOTA TÉCNICA

ESTUDIO DE CASO: HOSPITAL MEMORIAL EN SOUTH BEND, INDIANA.

### **La Necesidad de la Innovación y cómo Desarrollarla: Una aproximación exploratoria.**

Partiendo de la Calidad: " para ser un directivo que hace triunfar la calidad hacer... "

1. Establecer la visión y las políticas.
2. Formación del personal.
3. Establecimiento de los objetivos que hay que alcanzar.
4. Planificación de la manera de alcanzar los objetivos (estrategia).
5. Dotación de los recursos necesarios.
6. Gestión y medición de la calidad con el mismo rigor que pondríamos si se tratara de la rentabilidad.

Todo ello implica tener en cuenta la innovación necesaria en cada uno de los 6 aspectos citados, veamos pues que podemos hacer para innovar:

Por innovación de procesos entendemos una reconsideración fundamental y un rediseño radical de los procesos de negocio para alcanzar drásticas mejoras en las medidas críticas de resultados como son el coste, la calidad, el servicio o la rapidez.

Por reconsideración fundamental entendemos la necesidad de reconsiderar las hipótesis básicas y normalmente implícitas sobre cómo organizamos las tareas. Es necesario romper los esquemas preestablecidos. Consecuencia de ello es que el rediseño debe ser radical. Las mejoras incrementales son insuficientes. Aun cuando muchas veces sean deseables o incluso pueden ser lo que una empresa necesite, simplemente la definición anterior no las incluye como innovación de procesos.

Una vez detectada la hipótesis que configuraba el proceso antiguo, se precisa un rediseño radical del proceso, normalmente con un uso intensivo de las tecnologías de la información, normalmente los rediseños se centran la creación y uso de bases de datos compartidas eliminando tareas innecesarias y realizando las restantes en su lugar más natural.

El tercer elemento subrayado en la definición es proceso de negocio. Hay que resaltar que el objetivo de la innovación y el rediseño no es una tarea específica (lo que haría el taylorismo), ni una unidad organizativa como un departamento (ya que dichas unidades son consecuencia de la división del trabajo en tareas), sino un proceso completo de negocio, esto es, un conjunto de actividades relacionadas que añaden valor al cliente (interno o externo). Coherentemente con estas explicaciones, podríamos hablar de toda la empresa en lugar de procesos. Sin embargo, su complejidad todavía nos supera, y la experiencia nos aconseja ser prudentes y centrarse en procesos como unidad de análisis.

Finalmente, la consecuencia de todo lo anterior debe plasmarse en mejoras de los indicadores tradicionales de resultados. Sin embargo, destacamos que dichas mejoras deben ser drásticas. Si las mejoras son sólo marginales, no vale la pena embarcarse en cambios radicales; seguramente puede obtenerse lo mismo con cambios marginales. Y todavía más importante: si nos proponemos solamente mejoras marginales, difícilmente nos plantearíamos reconsideraciones fundamentales o

rediseños radicales. Es preciso fijarse objetivos ambiciosos para que nuestra imaginación rompa los esquemas establecidos. Ej.: Ford logró su rediseño cuando modificó sus expectativas de mejorar un 20% a mejorar un 80%, de forma que el objetivo no podía conseguirse simplemente mejorando lo presente.

La innovación de procesos no es lo mismo que la mejora de procesos. Esa última pretende un nivel de cambio mucho menor. Si la innovación persigue un nivel de cambio radical, la mejora pretende realizar el proceso de la misma manera, pero a un mejor nivel de eficiencia (o efectividad). En una organización bien gestionada los dos procesos deben coexistir; algunos procesos son objeto de innovación, mientras otros son mejorados constantemente.

**Aspectos clave**

Mejora  
Innovación

**Nivel de cambio**

Incremental  
Radical

**Punto de partida**

Proceso existente  
Desde cero

**Frecuencia de cambio**

Una sola vez o continuamente  
Una sola vez.

**Duración del proceso de cambio**

Corta  
Larga

**Participación**

Abajo - arriba (bottom -up)  
Arriba - abajo (Top - Down)

**Ámbito típico**

Dentro de una función  
Amplio, cruzando varias funciones.

**Riesgo**

Moderado  
Alto

**Principal facilitador del cambio**

Control estadístico  
Tecnología de la información

**Tipo de cambio**

Cultural  
Cultural y de estructura.

Son pues filosofías radicalmente opuestas a la vez que intrínsecamente complementarias. Una vez definido que entendemos por innovación de procesos, conviene describir cuales son sus etapas para identificar una operativa que nos sirva de pauta orientativa para este tipo de procesos de cambio. No hay una serie de pasos que, seguidos estrictamente, garanticen el éxito del rediseño de procesos. De todos modos, aunque el éxito no se pueda garantizar, la literatura proporciona una serie de ejemplos que permiten extraer algunas conclusiones sobre las etapas seguidas por aquellas compañías que han llevado a cabo con éxito proyectos de cierta envergadura.