

KAIZEN Y AGILE, MOTOR DE LA INNOVACIÓN Y LA EXCELENCIA



MANUEL LLORENS

Consultor TIC en EIM Consultores.

El término *kaizen*, literalmente *cambio (kai) beneficioso (zen)* en japonés, es decir, mejora, se refiere a un método japonés de perfeccionamiento mediante pequeños cambios incrementales, aplicable tanto a organizaciones como a individuos. Kaizen requiere un aporte continuo de energía, un esfuerzo, a la búsqueda de un ideal de perfección que, aunque inalcanzable, guía y alienta dicho esfuerzo. Lo contrario es el conformismo y, probablemente, la mediocridad.



AGILE, MOTOR DE LA INNOVACIÓN Y LA EXCELENCIA

A lo largo del presente artículo me propongo identificar cuatro ventajas competitivas que, al menos en educación, que es el sector en el que desarrollo en la actualidad mi actividad profesional, no están en absoluto generalizadas, pero que me atrevo a decir que tampoco lo están en muchos otros sectores.

KAIZEN Y AGILE

El término *kaizen*, literalmente *cambio (kai) beneficioso (zen)* en japonés, es decir, mejora, se refiere a un método japonés de perfeccionamiento mediante pequeños cambios incrementales, aplicable tanto a organizaciones como a individuos. Aunque tiene su origen en el Japón de la postguerra, sus raíces son mucho más antiguas.

Kaizen requiere un aporte continuo de energía, un esfuerzo, a la búsqueda de un ideal de perfección que, aunque inalcanzable, guía y alienta dicho esfuerzo. Lo contrario es el conformismo y, probablemente, la mediocridad.

En las organizaciones, kaizen cobra sentido como elemento vertebrador de la cultura interna, una forma de definir y entender la relación de los miembros de la organización entre sí y con el propósito de la misma. El propósito, como veremos más adelante, es en sí mismo un ideal, no una serie de objetivos materiales, y es fundamental como elemento que da sentido y trascendencia al esfuerzo.

De este modo, kaizen implica de forma constante a todos y cada uno de los miembros de la organización en la búsqueda del mejor modo de lograr el propósito, optimizando y estandarizando procesos, minimizando el desperdicio de recursos, integrando el aprendizaje y buscando el equilibrio de la organización.

Por otro lado, las metodologías ágiles de gestión de proyectos, denominadas en conjunto agilismo o *agile*, surgen en el mercado tecnológico de la década de los 90, concretamente en el desarrollo de *software*, como alternativa necesaria a los burocratizados métodos de gestión de proyectos en cascada, que daban más importancia al cumplimiento de la relación contractual que a entregar valor para los destinatarios del proyecto. De ese modo, los miembros de los equipos de trabajo encontraban frustrante realizar un trabajo cuyo resultado final no estaba alineado con las necesidades de los clientes. *Agile* supone implicar al cliente en el proyecto de un modo que, todavía hoy en día, sigue siendo una asignatura pendiente en muchos sectores.

Como veremos a lo largo del presente artículo, kaizen, acompañado de metodologías adecuadas de gestión ágil, se convierte en una garantía de innovación y excelencia. Y esa es la primera ventaja competitiva, dado que fuera del mercado tecnológico, la implantación de kaizen y *agile* es todavía minoritaria.

KAIZEN COMO CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Podríamos definir la cultura de una organización como el conjunto compartido formado por el propósito, los valores que definen el modo deseable y/o aceptable de hacer las cosas, las historias internas de éxito y fracaso y la imagen que la organización proyecta sobre la sociedad.

En la definición de la cultura interna, el *storytelling* constituye una herramienta imprescindible. Las historias, son el elemento más efectivo de transmisión de los valores de una organización (o de una sociedad). En las historias de éxito y de fracaso se reflejan de forma plástica y concreta los valores de un modo que los documentos que los pretenden definir no logran plasmar.

Todas las organizaciones poseen una cultura propia, que puede estar dirigida o no. Dirigir la cultura de la organización es una labor de los líderes. La implantación de kaizen siempre surge desde arriba: tiene que existir un total convencimiento, un firme

propósito y una elevada prioridad. Son los líderes los primeros que deben asumir el esfuerzo continuo que supone kaizen y contagiar el entusiasmo al resto de la organización, y las historias son un elemento fundamental para lograrlo.

Por otra parte, kaizen implica un cambio de rol de los líderes tradicionales, que deben asumir que su papel principal ya no es controlar y tomar decisiones, sino hacerse presentes allí donde está la acción, manteniendo las historias vivas, asegurando que los valores de la organización se reflejan en sus acciones y que el propósito guía la toma de decisiones dentro de los equipos.

EL CAMINO A LA EXCELENCIA

Como recoge Ángel Medinilla en su excelente *Agile Kaizen*, lograr un kaizen potente depende de la acción conjunta de los siguientes elementos facilitadores:

Propósito

El propósito de la organización debe resultar inspirador y debe guiar todas sus acciones. Debe llegar a constituir un factor crítico de atracción y retención de trabajadores con talento.

Debe suponer una satisfacción más allá de las compensaciones monetarias o en especie y, en sectores como la educación, en los que la compensación monetaria está establecida por convenio, el propósito puede llegar a suponer un factor crítico de diferenciación de la competencia.

Esta supone, a mi entender, la segunda ventaja competitiva a la que me refiero al comienzo del artículo. Tener un propósito definido que atraiga y retenga el mejor talento en la organización con respecto a la competencia.

Visión a largo plazo

En muchas ocasiones mejorar implica dejar de hacer algo que se está valorando en cierta medida, o pasar por una etapa de cierto desorden.

Es imprescindible mantener la visión centrada en el resultado que se busca más allá de esa etapa de desorden para poder mantener el esfuerzo el tiempo suficiente como para lograr los resultados que se buscan.

Aproximación global

Las optimizaciones locales (un proceso, un equipo, un departamento, etc.) puedan provocar suboptimizaciones en otras partes de la organización. Se trata de optimizar a la organización en su conjunto, no de que los equipos de la organización compitan entre sí.

Comunicación constante

Comunicación efectiva, horizontal, y vertical en ambos sentidos, aprovechando las TIC, de manera que todos los miembros de la organización tengan siempre la información necesaria para identificar las áreas de mejora de los procesos que les implican y al mismo tiempo tengan una visión de conjunto actualizada de toda la organización.

La comunicación no es un elemento distractor del trabajo, sino un elemento imprescindible para lograr el mejor resultado conjunto.

La calidad primero

Es francamente difícil alimentar un *storytelling* efectivo cuando no se presta atención preferente a la calidad.

También es difícil retener a los trabajadores con mayor talento.

Además, el marketing más efectivo de una organización es la calidad sistemática de sus procesos, reflejada en los resultados.

Coraje y ausencia de miedo

Una de las principales dificultades para implantar o impulsar kaizen, o cualquier otro proceso de mejora, lo constituye el miedo y la falta de coraje, especialmente de los líderes. Cuando los líderes carecen del coraje necesario, la credibilidad del propósito se tambalea y con él los valores de la organización.

Desgraciadamente, son pocas las organizaciones que capaces sustentar todas y cada una de sus decisiones en sus propios valores. En el momento actual, en el que vivimos una grave crisis de confianza en las instituciones, necesitamos más que nunca organizaciones que se sientan orgullosas de su propósito y se atreven a defender sus valores sin titubeos. Más aún en el sector educativo, ya que la escuela es una de las primeras organizaciones con las que el niño tiene contacto.

Transparencia

Lo mismo podría decirse de la transparencia. Nos hemos acostumbrado a una sociedad en la que la transparencia es una *rara avis*.

Sin embargo, no debería haber problema en contestar y explicar cualquier aspecto de la organización, sus procesos o sus decisiones a cualquiera de sus miembros. Pretender que los miembros de la organización se inspiren en su propósito, reflejen sus valores y contribuyan a la mejora del conjunto cuando no tienen toda la información es profundamente ilusorio.

Cada vez que los líderes identifican una situación de la preferirían no tener que responder, están al mismo tiempo identificando una posibilidad de mejora, y, con el coraje antes mencionado, deberían trabajar en que no volviera a repetirse una situación similar.

Empoderamiento y propiedad

El tipo de estructura jerárquica vertical tradicional, de la que hablaremos en breve, tiene un efecto positivo sobre el control que podría presumirse que debería derivar en una mayor excelencia, pero lo cierto es que generalmente resulta un poderoso desincentivador de los miembros de la organización que no forman parte del conjunto de líderes.

Por el contrario, las estructuras en base a equipos auto-organizados, a cuyos miembros se les permite sentirse propietarios de su área de trabajo, han demostrado potenciar la creatividad y la innovación, y mejorar la excelencia técnica.

Trabajo en equipo y auto-organización

Aunque es necesario un esfuerzo decidido para delimitar el área de trabajo de los equipos, así como para establecer mecanismos de colaboración entre los mismos, permitir que dentro del equipo las normas y el modo de trabajo sean establecidas por los propios miembros, les permite obtener el máximo rendimiento y satisfacción con su trabajo.

Reconocimiento.

Como hemos establecido desde el principio, kaizen implica un esfuerzo sostenido, es por tanto fundamental reconocer dicho esfuerzo, y las dificultades que conlleva, tanto a los individuos como a los equipos.

ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS ÁGILES

La reestructuración organizativa es la tercera ventaja competitiva. Reestructurar la organización para optimizar su flexibilidad, su capacidad de innovación y la toma rápida de decisiones de calidad es, a mi modo de ver, un factor crítico de éxito.

ESTRUCTURAS JERÁRQUICAS VERTICALES. POTENCIAR EL CONTROL

Las estructuras verticales tradicionales, donde cada responsabilidad recae en una persona, el clásico organigrama, tienen muchas ventajas en los ambientes donde el control es lo más importante: el ejército, las órdenes religiosas, empresas tradicionales, etc.

Sin embargo, la irrupción de la innovación como un factor competitivo definitivo en sectores donde tradicionalmente no había tenido importancia, como en educación, ha mostrado las limitaciones de este tipo de estructuras, pues limitan mucho la comunicación y la coordinación entre equipos, así como la toma rápida de decisiones de calidad, informadas por la mayor cantidad posible de talento interno.

En este tipo de estructuras, las reuniones presenciales son el principal ámbito de análisis de resultados y de toma de decisiones, a pesar de que, como es bien sabido, no son óptimas para la generación de nuevas ideas.

ESTRUCTURAS HORIZONTALES. POTENCIAR LA INNOVACIÓN

Por el contrario, algunas organizaciones han optado por formar estructuras de equipos auto-organizados donde la coordinación global se obtiene exclusivamente a través de la coordinación entre estos equipos, sin la intervención de un control externo centralizado.

Aunque este tipo de estructuras han demostrado un gran potencial de creatividad e innovación, degeneran con facilidad en conflictos y competencia entre los equipos, lo que no contribuye al equilibrio de la organización y plantean problemas de comunicación muy complejos.

ESTRUCTURAS MIXTAS. POTENCIAR EL EQUILIBRIO

Vistos los dos ejemplos anteriores de estructuras organizativas, que suponen los dos extremos del espectro, el tipo de estructura que podemos recomendar es una estructura vertical donde la responsabilidad recae en equipos auto-organizados en lugar de en personas físicas.

Es la propia organización la que tendrá que determinar, fruto de la experiencia y de la flexibilidad y agilidad que requiera en el momento actual, el grado de horizontalidad de su estructura.

EQUIPOS ÁGILES

Cuando hablamos de equipos auto-organizados, equipos ágiles, existen una serie de factores que conviene tener presente:

Los equipos deben ser:

- **Pequeños:** entre 4 y 12 personas. Más allá de 12 personas las dificultades de comunicación y coordinación interna se hacen muy evidentes. En los equipos de menos de 4 personas no suele existir un reparto equitativo de las responsabilidades.
- **Con habilidades complementarias:** los miembros de los equipos deben reunir el conjunto de habilidades necesarias para realizar con eficiencia las responsabilidades que les son asignadas de principio a fin, sin tener que acudir a otros equipos o miembros de otros equipos para completar su propio trabajo.
- **Auto-organizados:** como ya hemos mencionado en varias ocasiones, cada equipo debe tener libertad completa para optimizar su propio trabajo mediante la adopción de las normas y procesos que mejor se adapten a su forma de trabajar. No debe haber un miembro dentro del equipo que establezca las normas o tome las decisiones. Por el contrario, es imprescindible confiar en que la discusión y la reflexión responsable de un equipo que posee los recursos y talentos necesarios para dar con la solución es el mejor camino hacia la solución óptima.
- **Enfocados en el problema,** antes que en la solución. En numerosas ocasiones la mayor limitación a la creatividad y a la innovación consiste en quedarse bloqueados en una solución que no es óptima. El equipo debe formarse alrededor de un problema y, como la propia naturaleza de kaizen indica, buscar continuamente soluciones mejores a ese problema. Es imprescindible entender que toda solución es transitoria si queremos desbloquear de verdad la capacidad de innovación de la organización.
- **Centrados en la colaboración:** antes que en la coordinación (cada miembro del grupo busca soluciones por su cuenta de forma simultánea) o la cooperación (cada miembro del grupo busca soluciones por su cuenta de forma secuencial), es la colaboración (todos trabajan juntos simultáneamente para definir y aplicar una única solución) la que genera una solución óptima en la que interviene toda la experiencia y talento del grupo y de la que todos se sienten propietarios en igual medida.

GESTIÓN ÁGIL

EL MANIFIESTO ÁGIL

El manifiesto, <http://agilemanifesto.org/iso/es/manifiesto.html>, es una declaración firmada por sus creadores que establece las bases de las diferentes metodologías ágiles.

Es importante resaltar que ninguna metodología ágil es perfecta y que, en base a lo que hemos hablado anteriormente sobre los equipos auto-organizados, es necesario permitir que cada equipo explore y defina la metodología, técnicas y herramientas que mejor se adapten a sus necesidades y características, por supuesto, dentro de unas normas mínimas de uniformidad y sistematización que faciliten la coordinación entre los distintos equipos.

Es necesario, pues, mantener la visión centrada en la filosofía ágil antes que en las metodologías concretas y, especialmente, una vez seleccionada una metodología, valorar qué aportan cada una de las técnicas de las que constan a cada equipo y realizar las adaptaciones convenientes.

METODOLOGÍAS ÁGILES

Sería necesario dedicar un artículo más adelante a describir cómo la combinación de Scrumban, SMART e INVEST constituyen, a mi entender, un potente y flexible punto partida fácilmente aplicable a cualquier sector profesional.

Prefiero en este momento centrarme en lo que tienen de común las distintas metodologías ágiles, el manifiesto ágil:

“Estamos descubriendo formas mejores de desarrollar software tanto por nuestra propia experiencia como ayudando a terceros. A través de este trabajo hemos aprendido a valorar:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

Esto es, aunque valoramos los elementos de la derecha, valoramos más los de la izquierda.”

Me gustaría destacar sobre todo el nuevo rol del cliente que propugna este enfoque. Si bien es necesaria una pequeña adaptación del lenguaje a sectores distintos al de la creación de *software*, creo que se entenderá la novedad a la que me refiero. Para ilustrarlo con más claridad voy a utilizar un ejemplo en educación.

Supongamos que en mi centro educativo tenemos un equipo auto-organizado dedicado a solucionar el problema de escasa motivación de algunos alumnos con respecto a la asignatura de Matemáticas en E.S.O. (como se ve, equipo constituido en torno a un problema). Supongamos que este equipo, fruto de su experiencia y su talento conjunto, llega a una posible solución en forma de proyecto de implantación de una nueva metodología. Supongamos, asimismo, que esa metodología se pone en marcha y los resultados de las calificaciones en Matemáticas mejoran pasado un plazo de tiempo. ¿Se han cumplido los objetivos que se había propuesto el equipo? Podría parecer que sí, dado que los resultados en Matemáticas han mejorado, pero ¿era ese el objetivo? No. El objetivo era buscar soluciones a la falta de motivación de los estudiantes hacia la asignatura. ¿Y cómo podemos conocer esa motivación si no implicamos de algún modo a los propios estudiantes en la búsqueda y evaluación de la solución?

En *agile* es fundamental orientar los proyectos a la entrega continua de valor a los destinatarios del mismo. En el ejemplo anterior es imprescindible la participación de los estudiantes, no solo al comienzo y al final del proyecto, sino a lo largo del mismo, de manera que su opinión y su *feedback* vayan orientando el proyecto hacia la solución óptima de forma constante a lo largo del mismo.

Esta es la principal ventaja de las metodologías ágiles de cara a la innovación: en vez de elaborar al inicio del proyecto un plan completo y llevarlo a cabo hasta el final, hacen avanzar el proyecto a base de pequeños incrementos que van siendo informados por el *feedback* de los destinatarios y la experiencia recogida por el propio equipo sobre los incrementos anteriores, reorientando el proyecto constantemente.

Por otro lado, el reto de implicar a los destinatarios en el desarrollo de los proyectos, bien de forma directa, bien a través de sus representantes, es a la vez una oportunidad que constituye la cuarta y última ventaja competitiva, máxime en una sociedad en la que los clientes cada vez están mejor informados y reclaman una mayor participación en todo lo que les afecta.

EVENTOS KAIZEN Y REUNIONES ÁGILES

No quiero terminar el artículo sin hablar de los eventos kaizen y las reuniones ágiles.

En palabras de Peter Drucker: “las reuniones son un síntoma de una mala organización. Cuanto menos reuniones necesita, mejor es la organización”.

Las reuniones fácilmente constituyen una de las mayores oportunidades de optimización en las organizaciones, pues con frecuencia se convierten en "pozos de recursos". Algunos apuntes a analizar para mejorar la eficacia de la reuniones:

1. Realizar de forma sistemática un presupuesto de la reunión que incluya el coste del salario según las horas que van a dedicar los participantes. Muchas veces no se valora lo que "cuesta" una reunión a la organización.
2. Considerar alternativas a la reunión.
3. No convocar reuniones periódicas (salvo como puntos de control muy breves). Las reuniones solo se convocan cuando ha aparecido una oportunidad de mejora (aunque sea en forma de crisis) que requiere una reunión.
4. A la reunión solo se convoca a las personas que pueden aportar y que quieran estar en la misma.
5. Durante la reunión la planificación del equipo debe estar permanentemente visible.
6. Cualquier decisión adoptada durante la reunión debe consignarse inmediatamente en la planificación del equipo, asignando al mismo tiempo un responsable y, si es el caso, una fecha límite.

Manuel Llorens, consultor TIC en EIM Consultores



BIBLIOGRAFÍA

Agile Management, Ángel Medinilla.

Agile Kaizen, Ángel Medinilla.

REFERENCIAS PARA EL ARTÍCULO:

<http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/22/the-complete-guide-5-types-of-organizational-structures-for-the-future-of-work/#2891593f2144>

<http://techcrunch.com/2016/01/31/digital-transformation-requires-total-organizational-commitment/>

<https://medium.com/ouishare-connecting-the-collaborative-economy/cut-the-bullshit-organizations-with-no-hierarchy-dont-exist-f0a845e73a80#.rqtz9ddp5>

<https://hbr.org/2017/03/collaboration-overload-is-a-symptom-of-a-deeper-organizational-problem>

