

# ¿Por qué fallan tanto las buenas iniciativas?

## Liderar el cambio con agilidad y éxito

**El liderazgo** es una combinación de toma de decisiones adecuadas y un comportamiento apropiado. Embarcarse en un programa de cambio sin estas premisas resultará en un fracaso. Por otra parte, el cambio es esencial en la vida, es la norma en todos los procesos, biológicos, humanos y sociales. Lo anormal sería el "no cambio".

*Todos hemos visto fracasar demasiadas buenas ideas, iniciativas y proyectos que parecían excelentes, pero que fallan repetidamente en su puesta en práctica en empresas y organizaciones. Buenas ideas, inicialmente muy interesantes y prometedoras, proyectos necesarios para obtener buenos resultados, para situarse mejor o para salir de una situación no deseada, se quedan en intentos, encallan o no terminan produciendo los resultados esperados, con el consiguiente despilfarro de recursos y tiempo. Este fracaso en demasiadas ocasiones llega a frustrar o aumentar la suspicacia de las personas para acometer otras nuevas iniciativas.*



Los directivos (y los no directivos) en la empresa se encuentran todos bajo la presión de obtener resultados. Esto significa mejorar el rendimiento en un entorno de cambio acelerado. Es evidente que esto significa también un cambio en la organización o en los procesos. Quizás nuevas herramientas y sistemas.

Hay una multitud de propuestas que se promocionan para ayudarles en esta necesidad. Por ello, son continuamente bombardeados con nuevos sistemas y metodologías de gestión. Se trata de "metodologías probadas" y de éxito reconocido. Sólo por poner algunos ejemplos, quien no ha oído o leído sobre Lean, 'Six Sigma', 5F, Planificación finita, ERP, CRM, Balanced Scorecard y un largo etc. Acompañados de multitud de sistemas o "software", ya probados en múltiples empresas.

¿Pero está nuestra empresa lista para esto? ¿Hasta qué punto está preparada para embarcarse en según qué tipo de iniciativas y proyectos? ¿Cuál o cuáles de estas son las que nos conviene? ¿Y cuál debería ser la prioritaria? Un elemento clave del liderazgo es tener clara una visión e indicar una dirección estratégica a seguir.

**Innovar**, ya de por sí, representa un cambio que hay que afrontar implantándola como un proceso vital para sobrevivir y crecer, creando a su vez, una "cultura innovadora".

Para decidir la dirección adecuada y conseguir el cambio hacia las necesidades estratégicas de la empresa, se debe tener en cuenta la situación actual y evaluar, tal vez autoevaluar, el grado de madurez organizativa. Los verdaderos líderes reconocen que este es sólo el principio. Han de conseguir más, que el cambio tenga lugar mediante la propia convicción de que es posible y por su habilidad para motivar a las personas, liderando este proceso desde el principio. Los cambios deseados deben transformarse en proyectos y estos deben priorizarse, por lo que muchas veces será sólo uno, el que podamos emprender con garantías de éxito.

**La madurez organizativa**, que a menudo se olvida, quiere decir que hay unas fases naturales a través de las cuales una empresa madura como organización. Y que cada una de ellas se manifiesta en una cultura determinada. Consecuentemente, hay una secuencia lógica para adaptar iniciativas o metodologías de gestión, en cada una de las fases, de acuerdo con la cultura y posibilidades de asimilación y que normalmente se acompaña por transiciones de la forma de organizar, de la cultura de la empresa y en el uso de las herramientas, tecnologías, medidas e indicadores adecuados.

Adaptarse a los cambios en el entorno es otra necesidad ineludible. Además, es preciso introducir éstos en el proceso de toma de decisiones y la gestión del día a día. Ya no sirve un presupuesto o plan anual, ni siquiera un plan estratégico realizado como un evento. Es necesario un plan revisado continuamente que incorpore los cambios en nuestro entorno.

Los proyectos de cambio, se multiplican y son un elemento esencial en las empresas y organizaciones. Sin embargo, conviene tener en cuenta unas cuantas cosas:

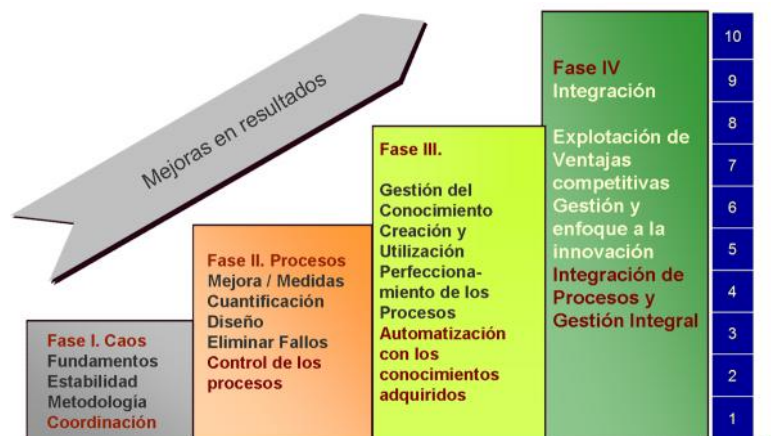
1. Un cambio comienza con su propia identificación. Conviene por tanto materializar cada tipo de cambio en un proyecto concreto. Como todo proyecto, con su objetivo final, su plan y organización, sus responsables, su presupuesto, sus fechas de inicio y final y sus metas intermedias.
2. No conviene generalizar un cambio que pretenda abarcar varios objetivos a la vez, ni llegar a lugares poco concretados. Es mejor definir varios proyectos.
3. Conviene evitar los cambios en "pequeñas dosis" o cambios a través de largos períodos de tiempo. Podríamos aumentar la desconfianza de todos: sujetos y actores del cambio, trabajadores y directivos, individuos y equipos. Por ello, lo mejor es dar pasos importantes en lapsos de tiempo cortos, pero siempre con el fin claro, el camino definido y las metas intermedias como objetivos inmediatos. Pero sobre todo, con la información y comunicación muy al día y detallada, tanto sobre dónde estamos ahora, como cuál es el siguiente paso que pretendemos que pase después.

Pero incluso los directivos más expertos se embarcan en la implementación de herramientas y metodologías excelentes, desde las puramente tecnológicas, hasta otras como las que hemos citado, antes incluso de haber preparado el terreno para estas iniciativas. O simplemente, sin preguntarse si primero habría que tener resueltos otros temas fundamentales.

**Consecuentemente, las buenas iniciativas fallan.** Falla una buena idea, un proyecto que permitiría alcanzar un objetivo necesario, llevado a cabo por personas muy capacitadas, con una buena motivación, pero falla. Y se suele emprender otra iniciativa, otro proyecto aún más ambicioso. Y vuelve a fracasar. Y el tercer o el cuarto las personas ya desconfían, están desmotivadas y frustradas para emprender nada.

Estos errores 'se pueden observar en todas las organizaciones o empresas donde se pretende acometer iniciativas que no corresponden a su fase de madurez actual, se producen eventos imprevistos' y consecuentemente existe una cultura ampliamente arraigada de 'apagar fuegos'. En este entorno, cuanto más sofisticadas sean las iniciativas o herramientas a implementar, más fallarán y menos producirán el retorno de la inversión y la mejora necesaria. Hay que acometer las mejoras que correspondan a su fase en la cultura y madurez organizativa antes de pasar a otros. Si no, los procesos se muestran tan ineficientes que ni siquiera se

## La Cultura y Madurez Organizativa



llega a formalizar y mucho menos asimilar y convertirlos en hábitos. ¿Para qué?, "Sólo aumenta nuestra burocracia". Los procesos ineficaces, ni siquiera se siguen en multitud de ocasiones, desbordados por los acontecimientos no previstos. En algunos casos incluso se incentiva la figura del 'solucionador' de problemas imprevistos, del 'apaga fuegos'.

En la figura 1 se exponen diversas fases de "madurez organizativa", desde una fase de "caos" e improvisación, sin procesos consolidados hasta una fase que hemos indicado como "Fase IV" donde los procesos de la empresa se han consolidado, en muchos casos automatizado, se han creado hábitos de mejora y cultura de cambio alrededor de ellos, y se han integrado en un proceso de dirección ágil, enfocado a la innovación y la mejora continua. Ellos supone varios cambios culturales y este proceso puede durar hasta 10 años.

Las mejoras llegarán y las iniciativas de cambio serán implementadas con éxito y serán sostenibles en el tiempo, sólo cuando se consiga asentar los cimientos. Es decir, cuando las tareas y los procedimientos estén claramente definidos y realizados consistentemente por personas que los sienten "como suyos" porque han intervenido en su diseño. Personas bien formadas, que además, se comportan de manera consistente y apropiada porque 'saben' lo que hacen, el 'porque' lo hacen y el 'cómo' se debe hacer. Pasar una empresa desde la fase I, de coordinación y de apagar fuegos, hasta superarla y crear una nueva cultura y estilo de gestión, requiere un liderazgo firme y consistente.

En la fase II, los eventos imprevistos 'son menos frecuentes. Los procesos están bajo un mejor control y las tareas rutinarias se realizan rutinariamente con procedimientos consistentes y con pocos errores. El objetivo entonces es persistir en la mejora de los procesos básicos. En crear hábitos y mejores prácticas. En medir la velocidad de los procesos, su consistencia, medir y eliminar los errores. Esto significa realizar autoanálisis, explotar la generación de valor, eliminar lo innecesario o 'despilfarro', reducir la variabilidad de los procesos, acelerar mejorando su velocidad y la agilidad. El resultado es una gestión de negocio mucho más capaz de responder a los cambios del entorno con flexibilidad y agilidad, lejos de la improvisación y el caos.

Entrar en la fase III significa que el objetivo es la automatización, el uso de sistemas basados en el conocimiento. Automatización de todos los procesos mediante herramientas tecnológicas. De esta manera los errores en los procesos que se han eliminado, no se transmiten a la automatización en los sistemas, lo que aumentaría el caos y la confusión.

La fase 4 es la integración de todos los sistemas y procesos con un aprovechamiento óptimo de las herramientas tecnológicas, al servicio de las personas, los procesos y la estrategia del negocio, conectando ésta con el día a día.

Creo que el primer requisito de un líder es captar la lógica del proceso de maduración de una organización y tener en cuenta esta lógica en la selección de las prioridades y en las iniciativas de mejora incluyendo metodologías de gestión.

El segundo requisito sería su capacidad de generar entusiasmo y llevar un programa de cambio hacia el éxito. Fácil de decir, pero que requiere un entendimiento real de las oportunidades de negocio y capacidad de visión de que futuro es lo que se desea. El entusiasmo por la visión compartida es esencial en un equipo de dirección, por lo tanto, es primordial para el líder, compartir su conocimiento, su visión del futuro y sus inquietudes con su equipo directo y actuar como tal equipo, ofreciendo de modelo para el resto. Sin este requisito, ningún equipo de dirección será capaz de conducir un cambio

sustancial.

El tercero es que el directivo líder debería reconocer el poder propio de las señales de liderazgo que actúan como símbolos. Las palabras, los comportamientos, las acciones que ejecutan, están enviando continuamente mensajes a otras personas en el trabajo de cada día. Las personas responden a todo esto. Es decir, ¿son estas señales emitidas, positivas con el mensaje que se quiere y que confirman lo dicho en las grandes reuniones y presentaciones? O por el contrario, son conflictivas con ello y lo contradicen.

Finalmente, los líderes se comprometen consistentemente y mantienen este compromiso en el tiempo, impidiendo que los compromisos se volatilicen. Los primeros tres puntos, sólo servirán para facilitar este último, que finalmente es lo fundamental. Sólo con el compromiso asumido y responsable de todos puede llevarse un programa de cambio hacia el éxito, y este programa proporcionará beneficios rápidos que servirán de combustible para las más difíciles etapas del programa.

Estas fases de madurez, con algo más de detalles, en cuanto al proceso de innovación, se muestra en la figura 2 con unos determinados comportamientos típicos de las diferentes fases de cultura innovadora, sólo para enumerar algunos sin ser exhaustivos, lo que, evidentemente, requeriría más espacio.

En un próximo artículo empezaremos con unas sencillas herramientas de autoevaluación, orientadas hacia la empresa que quiere innovar, desde la implementación de un proceso ágil de innovación hasta ir creando la deseada "cultura innovadora"

Francesc Güell

Artículo publicado en 2004 en el portal de "Gestión del conocimiento" y actualizado en Noviembre 2012.

<http://www.gestiondelconocimiento.com>

## Madurez organizativa para la Innovación

