



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS, Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

JESÚS GARRE, Socio Director de AVASANT España.

Hasta el infinito y más allá

En algunos de los largos procesos de transformación actuales de ciertas empresas podemos observar un patrón común.

Son aquellas que ya han comenzado el camino, aquellas que sabiendo que tienen que abordarlo han decidido realizar un piloto, una prueba real, un primer paso entre su situación y la que se dibuja en los artículos, conferencias y manuales corporativos de los gurús. En los tiempos actuales, el objetivo no parece ser el hecho de conseguir, como estábamos acostumbrados, una gran transformación por medio de un único gran proyecto de cambio, sino el de crear esa cultura capaz de estar cambiando y adaptándose continuamente, que algunos lo llaman innovación. Por supuesto la pregunta del millón es: Y eso, ¿cómo se consigue?

El atreverse a comenzar ya tiene valor por sí mismo, aunque en algunos casos queda minimizado por el tamaño de la empresa y su capacidad de inversión en proyectos pequeños y que no suponen una amenaza para el *statu quo*. Aun así, la pregunta surge: ¿cómo seguir adelante y hacer que se pueda extender a toda la empresa?

ESCALABILIDAD DEL PROCESO]

La curva de adopción de la innovación es un modelo sociológico que fue propuesto en 1962 por Everett Rogers en su libro "Diffusion of Innovations" (1) y que clasifica a los usuarios en diferentes categorías en función de su disposición a adoptar una determinada tecnología o innovación. Se puede aplicar perfectamente a esta "digitalización" que nos rodea y a su dinámica de vida. Esta curva presenta una distribución normal o del tipo de campana de Gauss que diferencia al conjunto de personas afectadas en entusiastas (2,5%) que se apuntan a todo lo que suene a nuevo, visionarios (13,5%) que se unen cuando ven un beneficio al cambio, pragmáticos (34%) que esperan a ver ganancias en productividad, conservadores (34%) que lo que buscan es que haya suficiente apoyo y soporte, resistentes (13,5%) que esperan a que no haya más remedio que subirse al tren y saboteadores (2,5%) que están en contra por principio.

La mayoría de las empresas en las que estamos trabajando están llevando a cabo múltiples pilotos de pequeñas (o a veces no tan pequeñas) iniciativas de cambio por todas partes, y casi de forma frenética, porque es lo que toca.

Habitualmente estos proyectos cuentan con los entusiastas y/o visionarios de cada área o función. Por supuesto, muchos de estos pilotos fracasan porque no son capaces de demostrar ningún valor adicional para la organización. Sin embargo, durante el proceso han creado un estrés extra en la organización para no conseguir nada relevante, y esto genera un importante rechazo al cambio, y el famoso "ya te lo dije". Sin

Hay que tener muy claro hasta dónde llegar en cada área, función o grupo de trabajo. El agile o la digitalización para todos es cada vez una mayor ineficiencia y, como decían nuestras abuelas, en muchas ocasiones va antes el carro que los bueyes •

embargo, otras iniciativas sí tienen éxito y son capaces de demostrar el valor que se esperaba. Curiosamente, es en estos casos donde aparecen las grandes dificultades, porque una vez demostrado el valor de una nueva idea o tecnología a nivel laboratorio y se piensa en escalarlo a otras áreas, es cuando el sistema inmunológico de la organización entra en funcionamiento y de forma implacable aniquila cualquier intención de cambio, produciendo una gran frustración a ese grupo de entusiastas y visionarios que ya estaban convencidos de la importancia de hacerlo.

Este es, en nuestra experiencia, el mayor reto al que se enfrentan las organizaciones que quieren crear esa cultura de cambio e innovación continua, tan necesaria en nuestros días, ya que, no solo deben actuar para combatir el sistema inmunológico y la inercia de las organizaciones a la hora de desplegar y escalar los cambios, sino que deben asegurar que los que apoyan esos cambios no caigan en el desánimo y se vuelvan a la situación anterior, cuando observan que los cambios se producen a un ritmo menor de lo esperado o en muchos casos ni se producen, después de haber puesto toda su energía en ello.

LOS LÍMITES DE LA TRANSFORMACIÓN]

Hablábamos antes de la actividad casi frenética de muchas organizaciones intentando buscar ideas y soluciones innovadoras que creen valor para sus negocios de forma rápida. En nuestra opinión, es muy importante que las organizaciones demuestren apetito por la innovación y apoyen este tipo de iniciativas, pero no es menos importante hacerlo con una lógica y una estrategia bien definida.

Hay que tener muy claro hasta dónde llegar en cada área, función o grupo de trabajo. El *agile* o la digitalización para todos es cada vez una mayor ineficiencia y, como decían nuestras abuelas, en muchas ocasiones va antes el carro que los bueyes. No tiene sentido implantar metodologías ágiles en la función de finanzas al mismo nivel que en la de tecnología o innovación. Tampoco lo tiene digitalizar a los comerciales con

el mismo grado que a los de gestión del talento. O sí. Es lo primero que habrá que delimitar. Vemos cómo se despliegan herramientas tecnológicas o metodológicas a diestro y siniestro y que después de incurrido el gasto y la comunicación masiva se busca el sentido a todo el lío montado. De hecho, los criterios de selección de los pilotos o iniciativas a poner en marcha son una parte muy importante del éxito de cualquier programa de transformación. En muchas ocasiones "lo mejor es enemigo de lo bueno" y antes de empezar, se debe ser consciente del nivel de preparación y las limitaciones de la organización ante la transformación que se pretende. En este sentido, los criterios que se definan para seleccionar las iniciativas de cambio deben delimitar claramente el perímetro de la transformación, establecer el modo de abordarla y tener en cuenta el perfil de todos los involucrados en el cambio, cómo les va a afectar a su operativa diaria y si están realmente preparados.

EL MOTOR Y EL ANCLAJE DE LOS CAMBIOS]

En 1990, Kotter (2) dijo que el liderazgo produce cambio y el *management* lo gestiona y que en un proceso de transformación exitoso el 70%-90% es liderazgo y el 10%-30% es gestión. Desde nuestro punto de vista, dentro de ese liderazgo cae la responsabilidad de encontrar un objetivo para esos equipos de trabajo que desplieguen el cambio, un objetivo común, un objetivo que movilice. Sin ese motor, es complicado en empresas donde se tienen tantas iniciativas en paralelo

y con tanta gente involucrada. Para conseguir esa masa crítica y bascular los comportamientos de la organización es necesario apuntar al clásico ¿qué me aporta a mí? o de lo contrario tendremos otra corroboración de la estadística del 70% fallido.

A la comunicación hay que darle contenidos y qué mejor que un objetivo claro y unos indicadores que lo validen. A las personas hay que definirles unos nuevos comportamientos y nada más eficaz que una estructura que los articule, unos procesos que los soporten y una tecnología que los facilite. Como cuando se está en un proceso de rescate, es muy relevante tener un móvil que nos impulse en los momentos complicados y nos haga resistir cuando aparecen rocas más duras de lo previsto, pero sin taladros y pilares que asienten y sujeten el terreno, sin una logística adecuada y una gestión de turnos, lo que podemos conseguir es ponernos también en peligro.

Esa parte de gestión es, por lo tanto, fundamental para que ese cambio se sostenga y se vaya avanzando en él. Para llegar a un 40% primero hay que estabilizar el 39% anterior. Cavar y revestir. Si no se cava no hay nada que revestir. Si no se paga a los especialistas, no vivirán solo de la posible notoriedad del resultado.]

REFERENCIAS

1. Rogers, E. M. (2010). Diffusion of innovations. Simon and Schuster.
2. Kotter, J.P. (2012). Leading change. Harvard Business Press.

