

# Nuevo Management

Jerarquización y proyectos de cambio

## Jerarquización y proyectos de cambio

**Los empresarios y los directivos pueden ser piezas fundamentales para proyectos de cambio incrementalistas, pero para cambios más profundos suelen ser un inconveniente.**

Los proyectos de cambio pueden formar parte del incrementalismo o de la innovación. El incrementalismo consiste en la mejora continua, generalmente aprovechando avances externos: en management (teoría y práctica empresarial, también denominado administración y dirección de empresas), en tecnologías de la información, en los cambios sociales (especialmente en los países emergentes) y en la ciencia y tecnología genérica o en la propia de cada área de actividad económica. La innovación supone un cambio sustancial o radical respecto a la oferta existente, generalmente desde nuevas perspectivas, suelen incluir cambios abstractos o conceptuales.

Estas diferencias hacen que estos cambios se originen desde mentalidades distintas. El incrementalismo suele ser más propio de los profesionales del management (empresarios y directivos), mientras la innovación se relaciona más con los emprendedores empresariales o fundadores de empresas que no tienen que partir de una organización con actividad, sino diseñar y poner en marcha un negocio nuevo. Los intereses y motivaciones de los primeros se centran en el pasado, tanto en la propia herencia recibida como en el funcionamiento del mercado existente y en los resultados conocidos de lo que hizo anteriormente su competencia; es decir, lo que sabemos hoy del mercado o de la competencia son resultados de un pasado más o menos lejano y estos resultados se deben a decisiones anteriores. Decisiones y resultados forman parte de la actividad del pasado. En otras palabras, los empresarios y los directivos se centran en interpretar lo que ya ha pasado, evalúan cosas existentes: teorías, estrategias, planes, modelos, sistemas, procesos, prácticas, experiencias, bienes y servicios. Se apoyan en los analistas del mercado que, como ellos, son expertos en lo que otros han hecho, por parte de la oferta y de la demanda.

Por el contrario, los emprendedores y fundadores de empresas, están más próximos a la innovación -en alguna de sus fases- y, por tanto, debido a la falta de datos, su trabajo principal se basa en recreaciones virtuales de la oferta y de la demanda, en prospectiva, supuestos o proyecciones.

Para conseguir los resultados extraordinarios, propios del talento, es necesario hacer cosas diferentes de las que hacen los demás. Ello implica creatividad, cuanto menos para adaptar procesos que otros han llevado a cabo en otras organizaciones o mercados, a nuestra actividad profesional. Como hemos visto antes, no es igual la creatividad necesaria para mejorar lo existente (incrementalismo) que la necesaria para crear nuevos paradigmas, procesos, bienes o servicios (innovación). La diferencia consiste en un mayor grado de creatividad en la innovación que en el incrementalismo, debido a una

menor utilización de la imitación aunque la innovación no suele estar exenta de imitación, las dos grandes estrategias del pensamiento. Podemos ser muy creativos, pero aportar cosas que otros ya hicieron antes sin saberlo nosotros. Recordemos que el incrementalismo se orienta desde el conocimiento del pasado, desde estructuras existentes, mientras la innovación trasciende el pasado sustancialmente y su autor lo va construyendo en una experiencia virtual, hasta que la madura suficientemente para llevarla a cabo.

Generalmente el incrementalismo suele ser más complejo y requiere de más conocimientos y de una actividad más rutinaria e imitativa. Por el contrario, la innovación suele ser tan simple de entender como difícil de crear porque suele requerir crear la mayoría de los procesos para convertir una idea diferente en una innovación -bienes o servicios aceptados por el mercado-. La naturaleza dogmática de todas las culturas existentes hasta la fecha hace que las personas rechacen la posibilidad de intentar ser emprendedores o innovadores, aunque, desde finales del siglo 20, estamos añadiendo a la nueva cultura de la Era de la información la desmitificación de la innovación, popularizándola. Ahora la mayoría sabe que no hace falta ser un genio, ni tener grandes conocimientos ni un don o una gracia para ser un relevante emprendedor o innovador.

Las mentalidades incrementalistas derivan de considerar más valioso preservar lo existente -la acumulación de diez mil de años de civilización- que aprovechar las nuevas posibilidades; por eso priorizan la inercia y las rutinas existentes. Dedican la mayor parte de su tiempo a tareas reactivas, especialmente a la resolución de problemas, incluyendo el desposicionamiento de estrategias y del producto debido al avance de la competencia, así como a la incorporación de cambios tecnológicos. Debido a nuestras culturas, es típico que a medida que se cumplen años disminuyan las expectativas y las personas se hagan más conservadoras priorizando preservar lo heredado y lo conseguido - psicológica, profesional, económica y socialmente- a innovar, tanto en construir un pensamiento propio como en la propuesta profesional.

Los jóvenes suelen estar más abiertos a la innovación porque están menos condicionados por la cultura y por la propia experiencia que cuando la hemos considerado como fracaso crea numerosas autolimitaciones. También porque conocen menos el sistema establecido, debido a su gran complejidad, y se fijan más en sus fallos que en sus ventajas por lo que quieren cambiarlo más que preservarlo, tienden a ser más proactivos para hacer cambios que reactivos para reaccionar ante los cambios que otros han hecho. A pesar de ello, la mayoría de los relevantes innovadores empresariales realizan sus propuestas después de varios años trabajando. La experiencia profesional aporta un cierto nivel de conocimientos empresariales y, a veces, del sector de actividad profesional donde innovan. Probablemente, esos emprendedores organizacionales innovadores lo fueran también, en algunas medidas, en su adolescencia cuando construyeron la base conceptual de su pensamiento o cuando trabajaban para terceros, porque es muy difícil

construir talentos emprendedores o innovadores a cierta edad e, igualmente, tenerlos y no utilizarlos. Lo mismo puede decirse de los talentos incrementalistas, tanto los más generalistas -propios de empresarios y directivos-, como los de los técnicos más específicos, propios de cualquiera de las áreas funcionales de las organizaciones. Igual que existen más personas con talento de las que se cree, es mucho más raro de lo que se cree que una misma persona posea talentos incrementalistas y también innovadores, por ello, es necesario separar las actividades rutinarias -generalmente con procedimientos establecidos- de los proyectos de cambio.

La mayoría de las personas con talento cuyas vidas profesionales no destacan, se deben a la incompatibilidad del tipo de talento con el espacio donde desarrollan su trabajo. Así, personas con talentos innovadores no deberían trabajar en sectores u organizaciones que se encuentren en periodos sin innovación, ni personas con talentos incrementalistas deberían estar en fases innovadoras. En ambas situaciones, si perduran, esas personas pueden llegar a frustrarse.

Pocos empresarios y directivos son adecuados para proyectos de cambio incrementalista y casi ninguno para proyectos innovadores; esta es la razón por la que fracasan la mayoría de los proyectos de cambio en las grandes organizaciones. Para la actividad rutinaria son necesarios trabajadores con menor interés y valía profesional, incluyendo a sus jefes autoritarios que utilicen el mando y el control. Por el contrario, para la mayoría de los proyectos de cambio son necesarios equipos de trabajo de alto rendimiento con personas creativas, altamente involucradas, bien remunerados y con participación en los resultados.

En general, en los actuales tiempos de cambio, las organizaciones deberán disminuir los recursos asignados a realizar sus actividades rutinarias y aumentar los recursos asignados a los equipos de trabajo para los proyectos de cambio, en una proporción que dependerá de las variables propias de cada sector de actividad económica, nación, organización, área funcional, fase empresarial (startup, expansión/desarrollo, madurez, declive; teniendo en cuenta que las grandes organizaciones suelen encontrarse en diferentes fases dependiendo del ciclo de vida de cada uno de sus productos, de sus familias de producto o de sus unidades de negocio), etc.

Todo ello hace que los actuales sistemas organizativos no funcionen y sean necesarios los nuevos principios, teorías y modelos organizacionales (empresas y todo tipo de organizaciones con o sin ánimo de lucro) que estamos proponiendo, desde hace años, en [www.nuevomanagement.com](http://www.nuevomanagement.com).

[www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

Reconceptualización empresarial, actividades y servicios para el cambio y la innovación

## Próximas actividades en Barcelona y Madrid

### Executive Building<sup>®</sup>

Preparación para directivos en las competencias de Nuevo Management mediante coaching y entrenamiento.

Más información, fechas e inscripción en: [www.NuevoManagement.com](http://www.NuevoManagement.com)

#### PATROCINADORES

mente sistémica

[www.MenteSistemica.com](http://www.MenteSistemica.com)