

# ¿Por qué fracasan los **PROCESOS DE MEJORA** en las organizaciones?

---

Con la capacitación y la medición de resultados no alcanza. Para obtener un mejor funcionamiento corporativo y una mayor rentabilidad, es preciso evitar fallas cruciales y comunes, y adoptar un enfoque integral, que incluya por parte de los empresarios liderazgo, coaching y la generación de un entorno propicio para que las personas puedan desarrollar sus habilidades.

---

## Por Pablo Alberto Arangio

Lic. en Relaciones Públicas y Comunicaciones,  
Consultor de Empresas

Las organizaciones, independientemente de su tamaño, industria o entorno de negocios, apuntan básicamente a alcanzar un único macro-objetivo, la rentabilidad.

La rentabilidad no depende solamente de comprar barato, tener eficiencia de costos, buena logística y amplios márgenes de ganancia, sino que también depende 100% de lo que las personas que componen la organización hagan y de cómo lo hagan.

Las investigaciones demuestran que muchas veces las empresas buscan conseguir la rentabilidad a partir de metodologías inapropiadas, en algunos casos procurando la comunicación de los objetivos a alcanzar y solo pretendiendo que se logren por motivación o por coerción, y quizás, en un plano más avanzado, pero no por ello más eficaz, creyendo que con la capacitación por sí sola es suficiente.

Año tras año las empresas buscan mejorar los resultados que sus personas alcanzan y para ello se trazan, repetidamente, planes de mejora, que se lanzan con bombos y platillos y que tienen un primer estadio de mucho entusiasmo. Sin embargo, estadísticamente,





duran muy corto tiempo. Al cabo, las personas continúan implementando un desempeño similar al que se venía teniendo antes de lanzar el proceso de mejora. Y de los nuevos objetivos, mejor ni hablar.

#### **ETAPAS CONSTITUTIVAS EN TODO PROCESO DE MEJORA**

Cada una de estas etapas está directamente relacionada con los 3 pilares del desempeño:

##### ***Intencionalidad***

Está directamente relacionada con las "Actitudes", entendidas como "Querer Hacer". Las personas se orientan al cumplimiento de un objetivo, a revisar su desempeño, a dirigir sus esfuerzos hacia una tarea determinada

cuando quieren hacerlo y, para ello, resulta fundamental que entiendan el sentido y el para qué, vale decir, que encuentren un motivo que sea representativo para ellas. A esto lo denominamos "Intencionalidad".

##### ***Transferencia***

Está directamente relacionada con los "Conocimientos", entendidos como el "Saber Hacer". Las personas necesitan conocer cuáles son las herramientas, los conceptos, las metodologías, las prácticas necesarias a desarrollar, como condición para aumentar las probabilidades de generar un buen desempeño. Primero es necesario entender el sentido y el motivo para enfocar el esfuerzo requerido para el desempeño. Más luego se

## ¿En qué fallamos?

Las fallas en las tres distintas etapas que constituyen el proceso de mejora en una organización desencadenan un porcentaje de fracaso en el objetivo final muy distinto.



Fuente: ISPI (International Society for Performance Improvement)

necesitan las herramientas para llevar adelante dicho desempeño. A esto le llamamos "Transferencia".

### Seguimiento

Está directamente relacionado con el desarrollo de las "Habilidades", entendidas como el "Poder Hacer". Las personas, para desarrollar el desempeño que permita alcanzar los objetivos propuestos, deben poder materializar empíricamente los conocimientos en conductas acordes a las metodologías transferidas, de manera tal que, a partir de la Intencionalidad y la Transferencia, logren el entrenamiento necesario para poder hacerlo convenientemente. Esta etapa de Seguimiento debe promover un entorno propicio para que las personas puedan evolucionar en sus habilidades a través de la guía y el apalancamiento de su desempeño a partir del coaching. A esto llamamos "Seguimiento". Resulta muy sencillo de comprender que un proceso de mejora y de cambio necesita que las personas Sepan, Puedan y Quieran, y que las tres etapas de este proceso se dan, ineludiblemente, en todo proceso de mejora. Ahora, si resulta tan sencillo de comprender, ¿por qué fracasan a menudo los procesos de mejora en las organizaciones?

### RAZONES DEL FRACASO

La respuesta es muy sencilla, pero poco comprendida por quienes conducen las organizaciones. La causa principal radica en las fallas sistemáticas en las actividades que se deberían desarrollar en cada una de estas etapas. Otro de los problemas más frecuentemente

detectados es que quienes conducen no solo no comprenden ni conocen estas etapas, sino que en un gran porcentaje de los casos pretenden que las personas tengan foco y desempeño eficientes y eficaces pero siguen siendo "Jefes" que no desarrollan habilidades de liderazgo y coaching, tema del que hablaremos en otros artículos.

Del 100% del fracaso en un proceso de mejora, el 30% se lo llevan las fallas en la Intencionalidad. Cuando las personas no logran comprender el sentido y el motivo para comenzar a revisar y readaptar su desempeño, difícilmente estarán dispuestas a desarrollar el enfoque y el esfuerzo necesario. Las actitudes son, siempre, el gran disparador del desempeño. En las empresas, muchas veces, las personas terminan trabajando por obligación y no por convencimiento; aquí se encuentra la falla inicial. En esta etapa es donde más se manifiesta la falta de líderes en las organizaciones que conozcan a sus personas desde lo personal y lo profesional. Las fallas en la Transferencia, contrariamente a lo que la gran mayoría de las áreas de RRHH considera, solamente se lleva el 10% del fracaso. Obviamente, la Transferencia de las metodologías y conceptos sustentados en prácticas exitosas resulta fundamental, pero ocurre, como explicaremos más adelante, que con la capacitación por sí sola no alcanza.

Finalmente llegamos al Seguimiento, que, como vemos, se lleva el 60% del fracaso, y que junto a las fallas en la Intencionalidad hacen al 90% del fracaso. Probablemente la más clara de las falencias, según nuestra experiencia, esté directamente relacionada con la incomprensión respecto de la importancia de un seguimiento eficaz. La mayoría de las personas que desarrollan funciones de conducción le brindan mucho foco a comunicar los objetivos, impulsar el desempeño, en algunos casos brindar herramientas a través de la capacitación, pero luego el seguimiento se apalanca solamente en el control de gestión, en la medición de resultados o bien en auditorías de procesos o de gestión comercial. No se genera un entorno propicio para que las personas puedan desarrollar sus habilidades, no se guía ni se apoya a la persona para que pueda entrenar convenientemente

*Del 100% del fracaso en un proceso de mejora, el 30% se lo llevan las fallas en la Intencionalidad. Cuando las personas no logran comprender el sentido y el motivo para comenzar a revisar y readaptar su desempeño, difícilmente estarán dispuestas a desarrollar el enfoque y el esfuerzo necesario.*



Las nuevas Epson modelo S ofrecen una nueva manera de crear, desde cartelería sencilla hasta gigantografías y decoración de alta gama en una amplia variedad de materiales.

Av Libertador 13925 - Local 25  
Martínez - Buenos Aires  
[www.latinproof.com.ar](http://www.latinproof.com.ar)

Tel. (54 11) 4792 3752  
Tel. (54 11) 4793 7027  
Cel. (54 11) 6163 9582

Importación y Distribución de insumos gráficos para Comunicación Visual



Vinilo Blanco brillante / mate  
vinilo Clear brillante / mate  
Vinilo Blanco base gris brillante / mate  
Vinilo Microperforado  
Lona Blackout  
Papeles Fotográficos / Polipropileno

Materiales especiales / Film Backlight  
Static / Floor Graphic / PP Sintetico Photo Paper (compatibles impresión Latex, Solvente, UV)  
Tintas  
Papel para Sublimación



Distribuidores Oficiales



Leiva 4849 (C1427ENE) C.A.B.A.  
Tel. (54 11) 4856-9248 / 4854-6618  
[info@think-gf.com](mailto:info@think-gf.com) - [www.think-gf.com](http://www.think-gf.com)



**IMPRESIONES EN GRAN FORMATO**

[www.promocionpublicidad.com](http://www.promocionpublicidad.com)  
54.11.45233735



te, se castiga el error y, lo más importante: quienes conducen no predicán con el ejemplo. En definitiva, no se desarrollan roles de liderazgo y coaching.

Nuestra experiencia de más de 20 años en los ámbitos organizacionales y en los de consultoría y capacitación nos han permitido comprender qué estrategias funcionan y cuáles no.

La creencia tradicional sostiene que para implementar un proceso de cambio o de mejora la única herramienta es la capacitación y luego la medición de resultados.

**PERO, ¿QUÉ OCURRE CON UNA HABILIDAD SIN COACHING?**

Las investigaciones sobre mejora del desempeño marcan que del 100% de las habilidades y conocimientos que se incorporan en los cursos de capacitación, el 87% se pierde en un plazo no mayor a 60 días, cuando no existen mecanismos apropiados de seguimiento de gestión y coaching del desempeño.

Esto afecta, asimismo, el nuevo nivel de resultados esperados, dado que, al no desarrollarse las habilidades convenientemente, continúan siendo los mismos que en la etapa previa al cambio, generándose una importante brecha entre lo pretendido y lo actualmente alcanzado.

Esto deriva no solamente en pérdida de rentabilidad, sino también en un proceso de creciente desmotivación de las personas, deterioro progresivo de las relaciones interpersonales y, en muchos casos, frustración, afectando el clima organizacional y las relaciones formales e informales.

El motivo central de esta pérdida es la re-

sistencia al cambio y la dificultad misma de ciertas habilidades, que llevan a que las personas que no reciben guía y apoyo en este desafío vuelvan inexorablemente a las prácticas habituales y conocidas.

En consecuencia, no se producen avances en el desempeño y, peor aún, frente a los nuevos desafíos y la presión por alcanzar los nuevos resultados, los empleados caen en desmotivación y en muchos casos frustración, habiendo las empresas perdido tiempo, recursos y básicamente mucho dinero.

**¿CÓMO AUMENTAR LAS PROBABILIDADES DE OBTENER UN DESEMPEÑO EFICAZ DE LAS PERSONAS Y AUMENTAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO?**

Nuestra experiencia exitosa en decenas de proyectos de transformación de cultura organizacional y comercial en Latinoamérica nos indica que el abordaje debe ser integral. El punto de partida radica en analizar cuáles son las metas y los objetivos que se pretenden alcanzar, entendiendo qué exigencias existen en el entorno de negocios. Sobre esta base se deben estudiar los modelos de gestión actuales para entender si están apalancados en las prácticas exitosas necesarias o si poseen metodologías o prácticas obsoletas. Asimismo, es preciso redefinir los perfiles de competencias requeridos para cada rol, luego diagnosticar el nivel de desarrollo real de cada persona involucrada.

Sobre este diagnóstico se redefinen planes de formación y entrenamiento específicos para cada rol y se implementan las jornadas de Transferencia, tanto sea en funciones de conducción como en tareas operativas. Finalmente, se planifican las acciones de Seguimiento sustentadas en el coaching del desempeño, tanto sean a partir del coaching tutorial en campo, como en coaching ejecutivo en campo, ayudando a que quienes conducen, ya formados en liderazgo y coaching del desempeño, logren guiar a sus colaboradores. Este abordaje integral requiere de distintas etapas que abarcan desde la Intencionalidad, pasando por la Transferencia y finalizando con el Seguimiento, a través de un proceso de coaching del desempeño sistemático con niveles crecientes de exigencia, apuntando a establecer un enfoque de mejora continua en las organizaciones.

*Las investigaciones sobre mejora del desempeño marcan que del 100% de las habilidades y conocimientos que se incorporan en los cursos de capacitación, el 87% se pierde en un plazo no mayor a 60 días, cuando no existen mecanismos apropiados de seguimiento de gestión y coaching del desempeño.*

## ACRÍLICOS ANBYN

Av. Mosconi 2654 - Capital  
4573.3123  
www.acrilicosanbyn.com.ar



**ACRÍLICO**  
Planchas - Barras - Tubos

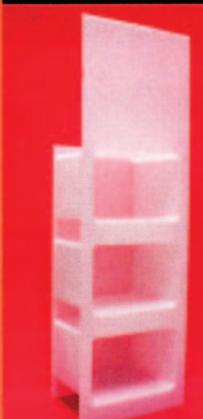
**POLICARBONATO**  
Alveolar y Compacto

**ALTO IMPACTO**

**PVC Espumado - PET**

**TRABAJOS ESPECIALES**  
Corte (laser) - Pulido - Routedo  
Plegado - Termoformado  
Fabricación de piezas s/ plano

**CARTELERÍA**  
Grabado - Serigrafía



**Ciclo**  
PUBLICIDAD

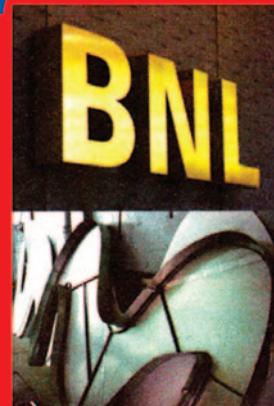
Nelson Gamino e Hijos.  
40 años trabajando  
para EL GREMIO del letrado.

## Letras Corpóreas

Polyfan  
Cobre  
Bronce  
Aluminio  
Acero Inoxidable  
Chapa Galvanizada

**CALADOS  
TRABAJOS ESPECIALES**

Agustín Cafferata 5188  
Caseros (1678)  
Pcia. Buenos Aires  
Tel/Fax (011) 4750-8038



ciclo@arnet.com.ar

## HABILITACIONES

ESTUDIO  
TÉCNICO DE  
CONSTRCCIONES

**PABLO OTERO - Arq. SOUTO**

→ HABILITACIONES  
MUNICIPALES

→ ASESORAMIENTO  
MUNICIPAL  
GRATUITO PARA  
SOCIOS DE CAIL

Venezuela 4073, PB "B" - CABA  
Tel.: 4982 7225  
Cel.: 155 425 4848  
Cel.: 154 449 5221  
oterosouto@gmail.com

**AYN**

4750.6182

4734.6732

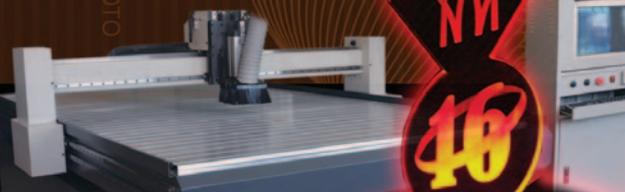
carlos tejedor 4939  
caseros. buenos aires

**Servicios de Corte y Grabado**

**Router**  
mesa  
3 x 2 mts.

**Laser**  
rapidez y  
precisión

**precios  
especiales  
al gremio**



info@ayelenpublicidad.com.ar  
www.ayelenpublicidad.com.ar