

John P. Kotter

6

Al frente del cambio

La hoja de ruta del experto mundial
en liderazgo del cambio

EMPRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela

Título original: *Leading Change*
Editor original: Harvard Business School Press, Massachusetts
Traducción: Isabel Murillo

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Copyright © 1996 by John P. Kotter
All Rights Reserved
Published by arrangement with Harvard Business School Press
© 2007 de la traducción by Isabel Murillo
© 2007 by Ediciones Urano, S. A.
Aribau, 142, pral.
08036 Barcelona
www.empresaactiva.com
www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-96627-24-6
Depósito legal: B. 29.187 - 2007

Fotocomposición: Estudi APG.
Sant Antoni Maria Claret, 428 - 08027 Barcelona
Impreso por Romanyà Valls, S. A.
Verdaguer, 1 - Capellades (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

Índice

PREFACIO 9

Parte I

EL PROBLEMA DEL CAMBIO Y SU SOLUCIÓN

1. La transformación de las organizaciones:
¿por qué fracasan las empresas? 15
2. Un cambio con éxito y la fuerza que lo impulsa .. 35

Parte II

UN PROCESO DE OCHO FASES

3. Imprimir carácter de urgencia 57
4. Crear una coalición rectora 79
5. Desarrollar una visión y una estrategia 101
6. Comunicar la visión del cambio 123
7. Capacitar a los empleados para que actúen 145
8. Generar éxitos a corto plazo 165
9. Consolidar los logros y generar más cambio 183
10. Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura
empresarial 203

Parte III
IMPLICACIONES PARA EL SIGLO XXI

11. La organización del futuro 223
12. Liderazgo y aprendizaje durante toda la vida 239

Prefacio

En verano de 1994 escribí un artículo para la *Harvard Business Review (HBR)* titulado «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail». Estaba basado en el análisis de decenas de iniciativas desarrolladas a lo largo de los quince años previos al trabajo y su objetivo era generar un cambio significativamente útil para las empresas implicadas a través de la reestructuración, la reingeniería de procesos, el cambio de estrategia, las adquisiciones, la reducción de plantilla, los programas de calidad y la renovación de la cultura empresarial. Incluso antes de terminar ese artículo supe que deseaba escribir más sobre el asunto y, en consecuencia, empecé poco después a redactar este libro.

«Leading Change» fue publicado en el número de *HBR* correspondiente a marzo-abril de 1995. Casi de inmediato, el artículo saltó a los primeros lugares de las miles de reediciones vendidas por la revista, un hecho asombroso, dada la calidad de su enorme fondo editorial de reimpressiones y el tiempo normalmente necesario para generar el volumen mínimo para realizar una reedición. Siempre resulta difícil explicar hechos tan improbables como éste, pero las conversaciones y la correspondencia mantenida con los lectores de *HBR* sugieren que el documento hizo sonar con fuerza dos alarmas. En primer lugar, los directivos vieron reflejada la lista de errores que las organizaciones suelen cometer

cuando intentan efectuar un cambio de verdad, y se dijeron: «¡Claro! Ésa es la razón por la que hemos logrado menos de lo esperado». En segundo lugar, los lectores encontraron convincente la estructura de un cambio en ocho fases. Tenía sentido como plan de actuación y ayudaba a todo el mundo a hablar de transformación, problemas del cambio y estrategias de cambio.

Al escribir este libro he intentado basarme en esas dos virtudes y añadir algunas más. A diferencia del artículo, el libro presenta docenas y docenas de ejemplos sobre lo que funciona y lo que no funciona. En ese sentido, es un texto más realista y práctico. He sido también más explícito en la vinculación de la discusión con el motor que dirige el cambio (el liderazgo) y en demostrar cómo la mentalidad directiva pura fracasa inevitablemente, por elevada que sea la calidad de las personas involucradas en el proceso. Finalmente, he ampliado el periodo de tiempo de la exposición, mostrando cómo los acontecimientos del siglo pasado nos han conducido hasta donde estamos ahora, y explorando las implicaciones para el siglo XXI.

Quienes conozcan mi trabajo se darán cuenta de que este libro integra y amplía diversas ideas publicadas previamente en *A Force for Change: How Leadership Differs from Management, Corporate Culture and Performance* y *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*. Pese a que, en lo que a su contenido se refiere, este libro es una extensión lógica de mis antiguos trabajos, supone también un punto de partida en cuanto a la forma. A diferencia de mis anteriores libros, en *Al frente del cambio* no abundan las notas a pie de página ni las apostillas. Tampoco he extraído ejemplos o ideas básicas de fuentes ya publicadas, excepto de las escritas por mí, ni he tratado de citar pruebas aportadas por otras fuentes para sustentar mis

conclusiones. En ese sentido, se trata del trabajo más personal que he publicado hasta la fecha. En él intento comunicar lo que he visto y oído, así como las conclusiones a las que he llegado sobre un conjunto de aspectos interrelacionados que parecen cobrar cada vez mayor importancia.

Fueron varias las personas que leyeron el borrador de este libro y me ofrecieron sus útiles sugerencias: Darrell Beck, Mike Beer, Richard Boyatzis, Julie Bradford, Linda Burgess, Gerald Czarnecki, Nancy Dearman, Carol Franco, Alan Frohman, Steve Guengerich, Robert Johnson hijo, Carl Neu hijo, Charlie Newton, Barbara Roth, Len Schlesinger, Sam Schwab, Scott Snook, Pat Tod, Gayle Treadwell, Marjorie Williams y David Windom. Y unas cuantas más inspiraron todo el trabajo que subyace en este manuscrito, especialmente Ed Schein y Paul Lawrence. Quiero darles las gracias a todos ellos.

PARTE I

EL PROBLEMA DEL CAMBIO
Y SU SOLUCIÓN

La transformación de las organizaciones: ¿por qué fracasan las empresas?

Según cualquier baremo objetivo, la cantidad de cambios importantes, y a menudo traumáticos, que sufren las organizaciones ha aumentado de forma espectacular a lo largo de las dos últimas décadas. Pese a que algunos predicen la pronta desaparición de tan abundante cantidad de reingeniería de procesos, nuevas estrategias, fusiones, reducciones de plantilla, iniciativas de calidad y proyectos de renovación de la cultura empresarial, yo lo veo altamente improbable. Están en juego fuerzas macroeconómicas muy potentes, fuerzas que podrían hacerse aún más vigorosas a lo largo de las próximas décadas. Como resultado de ello, cada vez habrá más organizaciones obligadas a reducir sus costes, a mejorar la calidad de sus productos y servicios, a detectar nuevas oportunidades de crecimiento y a aumentar su productividad.

Hasta la fecha, las iniciativas de cambio más destacadas han ayudado a algunas organizaciones a adaptarse adecuadamente a condiciones cambiantes, han mejorado la situación competitiva de otras y han situado a unas pocas para disfrutar de un futuro mucho mejor. Pero en muchísimos casos, las mejoras han sido decepcionantes y la

masacre espantosa, dejando tras de sí un rastro de recursos desperdiciados y de empleados quemados, aterrados o frustrados.

Hasta cierto punto, el lado negativo del cambio resulta inevitable. Cuando un conjunto de personas se ven obligadas a adaptarse a un cambio de condiciones, el dolor es inevitable. Pese a ello, una gran parte de la pérdida y de la angustia de las que hemos sido testigos en la última década *podría* haberse evitado. Hemos cometido muchos errores, y entre los más comunes destacan los siguientes:

Error número 1: permitir un exceso de complacencia

Con diferencia, el mayor error que la gente comete cuando intenta cambiar una organización es lanzarse en picado a realizar ese cambio sin que entre los directivos y los empleados se establezca previamente el carácter de urgencia necesario. Se trata de un error fatal, ya que cuando los niveles de complacencia son elevados, las transformaciones nunca consiguen alcanzar sus objetivos.

Cuando Adrien fue nombrado jefe de la división de productos químicos de una gran empresa, vislumbró en el horizonte muchos problemas y muchas oportunidades, la mayoría de los cuales eran producto de la mundialización de su sector. Como ejecutivo maduro y confiado que era, trabajó noche y día para poner en marcha una docena de nuevas iniciativas destinadas a generar negocio y márgenes en un mercado cada vez más competitivo. Pese a que se dio cuenta de que en la organización había algunas personas que veían con la misma claridad que él tanto los peligros como las posibilidades, tuvo la sensación de que no representaban un

problema insuperable. Podía motivarlos, presionarlos o sustituirlos.

Dos años después de su ascenso, Adrien estaba cansado de ver cómo todas sus iniciativas acababan hundiéndose en un mar de complacencia. A pesar de su espíritu de motivación y de sus amenazas, la primera fase de su nueva estrategia de producto exigía un tiempo de implementación tan prolongado que los contraataques de la competencia contrarrestaban cualquier beneficio importante que pudiera obtenerse. No pudo conseguir financiación suficiente para su gran proyecto de reingeniería de procesos. Los habilidosos obstruccionistas de la plantilla obstaculizaron una reorganización. Frustrado, Adrien desistió en su empeño y, haciendo caso omiso a su consejo directivo, adquirió una empresa mucho más pequeña que estaba ya implementando muchas de sus ideas. Entonces, en una sutil batalla que se desarrolló a lo largo de dos años más, observó perplejo y horrorizado cómo los empleados de su división con escaso sentido de la urgencia no sólo ignoraban las importantes lecciones que aportaba la reciente historia de la adquisición, sino que acababan asfixiando la capacidad de la nueva unidad para seguir haciendo lo que hasta entonces habían hecho tan bien.

Por motivos distintos, aunque interrelacionados, individuos inteligentes como Adrien no consiguen generar el sentido de urgencia necesario en el principio de la transformación de un negocio. Sobrevaloran su capacidad para forzar grandes cambios en una organización, e infravaloran lo difícil que es expulsar a la gente de su zona de bienestar. No reconocen que, sin quererlo, sus acciones pueden incluso reforzar el orden de cosas imperante. Les falta paciencia: «Basta ya de preliminares y vayamos por ello». Les paralizan las posibilidades negativas asociadas a la disminución de la complacencia: la gente se pone a la defensiva, la moral

y los resultados a corto plazo flaquean. O, incluso peor, confunden el carácter de urgencia con la ansiedad y, aumentando la segunda, acaban empujando a la gente hacia el rincón más profundo de sus madrigueras y generando con ello más resistencia al cambio.

Si el nivel de complacencia en las empresas actuales fuera bajo, se trataría de un problema de importancia limitada. Pero sucede justo lo contrario. Todo suma: demasiados éxitos en el pasado, la ausencia de crisis visibles, estándares de rendimiento bajos, *feedback* insuficiente por parte de los usuarios, y muchas cosas más: «Sí, tenemos nuestros problemas, pero la verdad es que tampoco son tan terribles y yo sigo trabajando bien», o: «Por supuesto que tenemos grandes problemas; todo el mundo los tiene». Sin la sensación de urgencia, la gente no está dispuesta a realizar ese esfuerzo adicional que tan esencial suele ser. Nadie realiza los sacrificios necesarios. La gente se aferra al estado de cosas imperante y se resiste a las iniciativas propuestas por los de arriba. Como resultado de ello, la reingeniería de procesos se atasca, las nuevas estrategias se implementan mal, las adquisiciones no se asimilan adecuadamente, las reducciones de costes nunca alcanzan a los gastos más innecesarios, y los programas de calidad se convierten más en una charla burocrática superficial que en la sustancia real del negocio.

Error número 2: no crear una coalición rectora suficientemente fuerte*

Se dice a menudo que los cambios importantes son imposibles a menos que el jefe de la organización los apoye activamente. Lo que digo aquí va más allá de eso. Para que una transformación tenga éxito, es necesario que el presidente,

el director general de la división o el jefe del departamento, más otras cinco, quince o cincuenta personas comprometidas en mejorar el rendimiento, funcionen a una como un equipo. Este grupo no suele incluir a todos los individuos de mayor antigüedad o experiencia, pues es habitual que algunos de ellos no comulguen con la idea, al menos de entrada. Pero en la mayoría de casos de éxito, la coalición es fuerte en cuanto a cargos formales, información y experiencia, reputación y relaciones, y capacidad de liderazgo. Un individuo por sí solo, por competente o carismático que sea, nunca dispondrá de todos los activos necesarios para superar la tradición y la inercia que se espera de las organizaciones muy pequeñas. Los comités débiles suelen ser incluso menos efectivos.

Las iniciativas carentes de una coalición rectora fuerte pueden progresar durante un tiempo, al menos aparentemente. Podría ser el caso de un cambio en la estructura organizativa, o del lanzamiento de una reingeniería de procesos. Pero tarde o temprano, las fuerzas contrapuestas acaban minando las iniciativas. En la lucha entre bambalinas que se desarrolla entre un único ejecutivo o un comité débil y toda una tradición, o un interés particular a corto plazo, o cosas similares, siempre acabarán ganando estos últimos. Impiden que el cambio estructural genere el cambio de conducta necesario. Aniquilan la reingeniería de procesos en forma de resistencia pasiva por parte de empleados y directivos. Convierten los programas de calidad en una fuente de más burocracia en lugar de en satisfacción para el cliente.

Como directora de recursos humanos de un importante banco de los Estados Unidos, Claire era muy consciente de que su autoridad era limitada y de que no se encontraba en buena posición para encabezar iniciativas externas a la fun-

ción que desempeñaba dentro del área de personal. Pese a ello, cada vez más frustrada ante la incapacidad de su empresa para responder a las nuevas presiones de la competencia de otro modo que no fuera con despidos, aceptó la oferta de presidir un grupo de trabajo destinado a «mejorar la calidad». Los dos años que siguieron fueron los menos satisfactorios de toda su carrera profesional.

El grupo de trabajo no incluía a ninguno de los tres principales directores funcionales de la empresa. En cuanto Claire vio lo complicado que era organizar una primera reunión y que algunos de los miembros del comité se excusaban alegando estar excepcionalmente ocupados, supo que tendría muchos problemas. Y la cosa no mejoró después de aquello. El grupo de trabajo se convirtió en la caricatura de cualquier mal comité: lento, enzarzado en disputas políticas y exasperante. El trabajo lo desarrollaba básicamente un subgrupo pequeño y entregado de personas. Pero los demás miembros del comité y los directores de las principales áreas funcionales mostraban escaso interés por el grupo o por comprender sus esfuerzos, y al final no se implementó prácticamente ninguna de sus recomendaciones. El grupo de trabajo avanzó renqueante durante dieciocho meses y luego cayó en el olvido.

El fallo en este caso se asocia a infravalorar las dificultades que conlleva generar un cambio y, en consecuencia, la importancia de una coalición rectora fuerte que lidere dicho cambio. Incluso en casos de niveles de complacencia relativamente bajos, las empresas con un historial pobre de transformación o de trabajo en equipo suelen infravalorar la necesidad de que exista ese tipo de equipo, o dan por sentado que puede liderarlo un mando intermedio de los departamentos de recursos humanos, calidad o planificación estratégica, en lugar de hacerlo un director de área funcional. Por

capaz o entregado que sea ese ejecutivo, las coaliciones rectoras sin un liderazgo funcional fuerte nunca logran acumular el poder necesario para superar lo que a menudo suelen ser corrientes de inercia gigantescas.

Error número 3: infravalorar el poder de la visión

El sentido de urgencia y un equipo rector fuerte son condiciones necesarias pero insuficientes para que se produzca un cambio importante. De los restantes elementos que encontramos siempre en las transformaciones llevadas a cabo con éxito, ninguno es más importante que el de especificar una visión sensata.

La visión desempeña un papel crucial en la producción de un cambio útil, pues ayuda a dirigir, alinear e inspirar las acciones de un gran número de personas. Sin una visión adecuada, el esfuerzo de transformación puede disolverse fácilmente y convertirse en una lista de proyectos confusos, incompatibles y lentos que van en la dirección equivocada o que no van a ninguna parte. Sin una visión acertada, el proyecto de reingeniería de procesos del departamento de contabilidad, el nuevo giro de ciento ochenta grados en la evaluación de rendimiento que piensa llevar a cabo el departamento de recursos humanos, el programa de calidad de la planta de fabricación y la iniciativa de cambio de cultura empresarial de la fuerza de ventas, acabarán sin tener sentido alguno o no gozarán de la energía necesaria para ser implementados adecuadamente.

Intuyendo la dificultad que conlleva generar un cambio, hay quien intenta manipular entre bastidores y en silencio los acontecimientos y evita a propósito cualquier discusión pública sobre la futura línea que hay que seguir. Pero sin una

visión que guíe la toma de decisiones, todas y cada una de las elecciones a las que se enfrenten los empleados pueden acabar convirtiéndose en debates interminables. La decisión más minúscula puede generar un conflicto acalorado que agote la energía y destruya la moral. Las decisiones tácticas insignificantes pasan entonces a dominar las discusiones y se pierden horas y horas de tiempo precioso.

En muchas transformaciones fracasadas encontramos planes y programas que intentan desempeñar el papel de la visión. Como es el caso del teórico mandamás de una empresa de comunicación, Conrad, que dedicó mucho tiempo y dinero a producir unos cuadernos de diez centímetros de grosor en los que describía su iniciativa de cambio con un nivel de detalle soporífero. Sus cuadernos pormenorizaban procesos, objetivos, métodos y plazos de entrega. Pero en ningún lado aparecía una declaración clara y convincente que explicase hacia dónde conducía todo aquello. A nadie le sorprenderá saber que cuando distribuyó centenares de esos cuadernos, la mayoría de sus empleados quedaron confusos o reaccionaron con desinterés. Los gruesos cuadernos no sirvieron para unir a los empleados ni para inspirar el cambio. De hecho, es muy posible que su efecto fuese precisamente el contrario.

En muchos casos de iniciativas de transformación fracasadas, la dirección de la empresa intuye la línea que hay que seguir, pero dicha línea es excesivamente complicada, o aparece desdibujada, y no sirve de gran cosa. Hace poco le pedí a un ejecutivo de una empresa británica de tamaño mediano que me describiese su visión y me respondió con un discurso de treinta minutos difícilmente asimilable. Me habló sobre las adquisiciones que pensaba realizar, sobre la nueva estrategia de marketing que tenía pensada para uno de sus productos, de su definición de «el cliente por encima

de todo», de sus planes para incorporar a la empresa a un ejecutivo de alto nivel, de los motivos que le habían llevado a clausurar la delegación que tenía en Dallas y de muchas más cosas. Enterrados bajo todo eso estaban los elementos básicos de una atinada línea que seguir en el futuro. Pero estaban enterrados, en lo más profundo.

Hay una norma general: si no puede describir en menos de cinco minutos la visión que dirige una iniciativa de cambio, y su explicación no despierta en los oyentes una reacción de comprensión e interés, es evidente que tiene usted un problema.

Error número 4: dedicar solamente un esfuerzo del 10% a comunicar la visión (o del 100%, o incluso del 1.000%)

Los cambios importantes son imposibles de realizar a menos que la mayoría de los empleados estén dispuestos a colaborar, a menudo hasta el punto de tener que realizar sacrificios a corto plazo. Nadie hace sacrificios, aun estando descontento con el estado de cosas imperante, a no ser que encuentre atractivos los beneficios potenciales del cambio y que realmente crea que la transformación es posible. Sin una comunicación creíble y sin la ayuda de grandes cantidades de comunicación, capturar el corazón y la cabeza de los empleados se convierte en tarea imposible.

Existen tres modelos generalizados de comunicación ineficaz, basados todos ellos en costumbres desarrolladas en épocas de mayor estabilidad. En el primero, un grupo desarrolla una visión de la transformación más que aceptable y la vende por medio de la celebración de unas cuantas reuniones y del envío de algunas circulares. Los miembros del

grupo, después de haber utilizado únicamente una fracción mínima de la comunicación anual interna de la empresa, reaccionan con asombro al ver que la gente no comprende la nueva estrategia. En el segundo modelo, el jefe de la organización dedica una cantidad considerable de tiempo a hacer discursos a grupos de empleados, pero los directivos que tiene por debajo permanecen virtualmente en silencio. En este caso, la visión captura una cantidad más significativa de la comunicación anual total, pero el volumen sigue siendo deplorablemente inadecuado. En el tercer modelo, se concentra un gran esfuerzo en notas informativas y discursos, pero hay individuos claramente visibles dentro de la organización que siguen actuando con pautas de comportamiento contrarias a la visión comunicada, y el resultado final es un aumento del escepticismo entre los empleados y una pérdida de confianza en el nuevo mensaje.

A principios de la década de 1980, uno de los mejores directores generales que conozco admitió haber fallado en este sentido: «En aquella época tenía la sensación de estar dedicando mucho esfuerzo a tratar de comunicar nuestras ideas —me comentó—, pero al cabo de un tiempo vimos que nos habíamos quedado a años luz de lo que tendríamos que haber hecho. Peor aún, de vez en cuando tomábamos decisiones que los demás veían inconsecuentes con nuestra comunicación. Estoy seguro de que algunos empleados nos tenían por un puñado de hipócritas».

La comunicación se realiza tanto con palabras como con hechos. Y los hechos suelen ser el medio de comunicación más potente. Nada socava más el cambio que un comportamiento por parte de determinados individuos que sea incoherente con la comunicación verbal. Y, aun así, es algo que sucede constantemente, incluso en algunas de las empresas mejor consideradas.

Error número 5: permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión

La implementación de cualquier tipo de cambio importante exige la actuación de muchas personas. Las nuevas iniciativas fracasan a menudo cuando los empleados, aun aceptando la nueva visión, se ven bloqueados por los enormes obstáculos que encuentran en su camino. Ocasionalmente, estos impedimentos están tan sólo en la cabeza de la gente y el reto está en convencerles de que esas barreras externas no existen. Pero en muchos casos los impedimentos son reales.

A veces, el obstáculo no es otro que la propia estructura de la organización. Las categorías profesionales restringidas minan los esfuerzos destinados a aumentar la productividad o a mejorar el servicio al cliente. Los sistemas de compensación o de evaluación del rendimiento pueden forzar a la gente a tener que elegir entre la nueva visión y sus propios intereses. Tal vez lo peor de todo sean los supervisores que se niegan a adaptarse a las nuevas circunstancias y que realizan demandas incoherentes con la transformación.

Un obstáculo debidamente colocado puede llegar a detener totalmente una iniciativa de cambio. Ralph lo hizo. Era ejecutivo de una importante empresa de servicios financieros y sus empleados le llamaban «la Piedra», un mote que él decidió interpretar desde un punto de vista favorable. Ralph secundó de boquilla la iniciativa de cambio de su empresa, pero ni alteró su conducta ni fomentó el cambio entre sus directivos. Nunca recompensó las ideas que propugnaba la visión del cambio. Permitted que los sistemas de recursos humanos permanecieran intactos aun siendo claramente incoherentes con los nuevos ideales. Con este tipo de acciones, Ralph habría resultado perturbador en cualquier

puesto directivo. Pero el caso es que no estaba precisamente en cualquier puesto directivo: era el ejecutivo número tres de su empresa.

Ralph actuó de esa manera porque no creía que su organización necesitara un cambio importante y porque le preocupaba no poder seguir el ritmo que imponía ese cambio y producir los resultados operativos que se esperaban de él. Siguió con su comportamiento porque la empresa no tenía en su historia ejemplos de problemas personales entre ejecutivos, porque había quien le tenía miedo y porque su director general no quería perder a un colaborador de talento como él. El resultado final fue desastroso. Los directivos de niveles inferiores llegaron a la conclusión de que los altos directivos les habían engañado en cuanto a su nivel de compromiso con la transformación, el escepticismo fue en aumento y la iniciativa fue perdiendo ritmo hasta quedar prácticamente paralizada.

Cuando los individuos listos y bienintencionados evitan enfrentarse a los obstáculos, desautorizan a los empleados y debilitan el cambio.

Error número 6: no generar éxitos a corto plazo

Las transformaciones de verdad llevan su tiempo. Si no existen objetivos a corto plazo que alcanzar y celebrar, las iniciativas complejas para cambiar estrategias o reestructurar negocios corren el riesgo de perder su inercia. La mayoría de la gente no se embarca en un viaje largo si, entre los seis y los dieciocho meses de trayecto, no ve pruebas concluyentes de que dicho viaje va produciendo los resultados esperados. Sin victorias a corto plazo, muchos empleados abandonan o se suman activamente a la resistencia.

Generar éxitos a corto plazo es distinto a esperar conseguir éxitos a corto plazo. Esta última es una alternativa pasiva, mientras que la primera es activa. En una transformación con éxito, los directivos buscan activamente formas de obtener mejoras claras de rendimiento, de establecer objetivos en el sistema de planificación anual, de alcanzar dichos objetivos y de recompensar a los individuos implicados con reconocimiento, ascensos o dinero. En las iniciativas de cambio que fracasan es mucho menos común encontrar un esfuerzo sistemático destinado a garantizar éxitos incontrovertibles entre los seis y los dieciocho meses. En estos casos, los directivos asumen que lo bueno aún está por llegar o están tan atrapados en su visión grandiosa que dejan de preocuparse por el corto plazo.

Nelson era, por naturaleza, una persona de «grandes ideas». Con la ayuda de dos colegas desarrolló una idea para que el grupo de control de inventarios aprovechara los nuevos avances tecnológicos para reducir los costes de inventario sin correr el riesgo de aumentar la falta de existencias. Los tres directivos demoraron durante un año la implementación de su visión; luego, dos años. Según su punto de vista, habían conseguido muchas cosas: el desarrollo de nuevos modelos de control de inventario, la adquisición de nuevo *hardware*, la creación de un nuevo *software*. Pero según el punto de vista de los escépticos, especialmente del director financiero de la división, deseoso de ver un gran declive de inventarios u otros beneficios financieros que compensaran los costes, aquellos directivos no habían hecho nada. Cuando se les preguntaba, ellos argumentaban que los grandes cambios llevan su tiempo. El director financiero aceptó esa explicación durante dos años, pero luego acabó cancelando el proyecto.

La gente se queja a menudo de verse obligada a obtener éxitos a corto plazo, pero en las circunstancias adecuadas

ese tipo de presión puede ser un elemento muy útil en un proceso de cambio. Los niveles de urgencia descienden cuando se hace evidente que los programas de calidad o las iniciativas de cambio de cultura empresarial son tareas que van para largo. El compromiso de generar éxitos a corto plazo ayuda a mantener unos niveles de complacencia bajos y fomentan el pensamiento detallado y analítico que clarifica o revisa las visiones de la transformación.

En el caso de Nelson, esa presión podría haber forzado unas cuantas medidas correctivas para ahorrar dinero y acelerado la implementación parcial de los nuevos métodos de control de inventarios. Y con un par de éxitos a corto plazo, un proyecto tan útil como el suyo habría acabado sobreviviendo y ayudando a la empresa.

Error número 7: cantar victoria demasiado pronto

Después de unos cuantos años de trabajar de firme en una iniciativa de cambio, se puede caer en la tentación de cantar victoria en el momento en que se obtiene la primera mejora importante de rendimiento. Pese a que celebrar las victorias está bien, cualquier sugerencia de que el trabajo ya está prácticamente hecho resulta, en general, un error terrible. Hasta que los cambios penetran profundamente en la cultura empresarial, algo que en una empresa puede precisar entre tres y diez años, cualquier enfoque nuevo es frágil y está sujeto a regresión.

En el pasado reciente he sido testigo de una docena de iniciativas de cambio en el tema de reingeniería de procesos. En todos los casos, excepto en dos, se cantó victoria y se pagaron los honorarios de los carísimos consultores contrata-

dos tan pronto como el primer gran proyecto estuvo completado, aun teniendo escasas pruebas, si es que existía alguna, de que los empleados aceptarían sin problemas las nuevas estrategias. A los pocos años, los cambios introducidos empezaron a desaparecer poco a poco. En dos de esos diez casos resulta difícil encontrar hoy en día vestigios de aquella iniciativa de reingeniería de procesos.

Hace muy poco le pregunté a la máxima representante de una empresa consultora especializada en reingeniería de procesos si estos ejemplos eran atípicos. Me respondió: «En absoluto, por desgracia. Y para nosotros resulta tremendamente frustrante trabajar durante unos años, conseguir algo, y luego ver que todo el esfuerzo termina prematuramente. Sucede muy a menudo. En muchas empresas, el margen de tiempo concedido es demasiado breve como para poder dar por finalizado este tipo de trabajo y conseguir que cuaje».

A lo largo de las últimas décadas he visto este fenómeno repetirse en proyectos de calidad, en iniciativas de desarrollo organizativo y en diversos casos más. Normalmente, los problemas empiezan en un momento muy temprano del proceso: el nivel de urgencia no es lo bastante elevado, la coalición rectora no es lo bastante fuerte, la visión no es lo bastante clara. Cantar victoria prematuramente detiene la inercia. Y es entonces cuando las fuerzas asociadas a la tradición asumen de nuevo el poder.

Es una ironía que lo que acostumbra a generar este problema sea una combinación de iniciadores del cambio idealistas y elementos opositores al cambio egoístas. El entusiasmo que los iniciadores sienten al ver signos claros de progreso los induce a la exageración. Los elementos de resistencia detectan entonces la oportunidad ideal para socavar la iniciativa. Después de la celebración, la resistencia

apunta a la victoria como una señal de que la guerra ha terminado y de que los soldados deberían volver a casa. Los soldados, agotados, se dejan convencer de que han ganado. Y cuando ya están de vuelta a casa, los soldados de infantería se resisten a regresar al frente. Poco después, el cambio se estanca e irrumpen de nuevo las tradiciones más irrelevantes.

Cantar victoria demasiado pronto es como tropezar con un pozo negro colocado en medio del camino que conduce hacia un cambio importante. Y por diversos motivos, incluso los más listos no se limitan sólo a tropezar con ese agujero, sino que a veces se hunden por completo en su interior.

Error número 8: no anclar firmemente los cambios en la cultura empresarial

En última instancia se hace evidente que el cambio sólo echa raíces cuando se convierte en «la forma en que hacemos las cosas aquí», cuando realmente se filtra en la circulación sanguínea de la unidad de trabajo o del cuerpo empresarial. Hasta que las nuevas conductas no estén completamente enraizadas en las normas sociales y en los valores compartidos, estarán sujetas a degradación en el mismo instante en que desaparezcan las presiones asociadas a la iniciativa de cambio.

Existen dos factores especialmente importantes que ayudan a anclar los nuevos puntos de vista en la cultura de una organización. El primero es un intento consciente de mostrar a la gente de qué modo unas conductas y unas actitudes concretas han ayudado a mejorar el rendimiento organizativo. Cuando, como suele ser el caso, se permite que sea la gente quien establezca libremente las conexiones, se acaban

creando relaciones incorrectas. En el caso de Coleen, el cambio se produjo durante el carismático momento en que ella ocupó el puesto de jefa del departamento y por eso muchos empleados relacionaron la mejora del rendimiento con su extravagante estilo de hacer las cosas, y no con la nueva estrategia de «el cliente por encima de todo», que era lo que en realidad había marcado la diferencia. Como resultado, la lección que filtró en la cultura empresarial fue «valorar a los directivos extravertidos» en lugar de «amar al cliente».

Anclar el cambio requiere además tomarse el tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos personifique de verdad la nueva forma de ver las cosas. Si no se modifican los criterios de ascenso, otro error muy común, las transformaciones no perduran. Una mala decisión en la sucesión de responsables de la organización puede echar por tierra una década entera de duro trabajo.

Las malas decisiones en cuanto a la sucesión de cargos en los escalafones más altos de las empresas suelen darse cuando los miembros del comité de dirección no forman parte integral de la iniciativa de cambio. He sido testigo de tres casos en los que los promotores del cambio eran directores generales a punto de jubilarse. Y pese a que sus sucesores no eran elementos de la resistencia, tampoco puede decirse que fueran líderes de la iniciativa de cambio. En esos casos, los miembros del comité de dirección no comprendían las transformaciones en detalle y, por lo tanto, no vieron el problema que presentaba la elección de sucesores. En uno de los casos, el director general jubilado intentó sin éxito que el comité directivo eligiese a un candidato menos maduro pero que personificaba la nueva forma de trabajar de la empresa. En los otros dos casos, los ejecutivos no opusieron resistencia a las decisiones del comité porque creían que sus transformaciones ya no tenían posibilidad de marcha

atrás. Pero se equivocaban. En cuestión de pocos años, las señales que apuntaban hacia organizaciones novedosas y más fuertes empezaron a desaparecer en las tres empresas.

La gente inteligente comete a veces la equivocación de ser poco sensible a los asuntos de cultura empresarial. Los empleados de finanzas, con su visión económica, y los ingenieros, con su visión analítica, consideran el tema de las normas sociales algo demasiado blando para su gusto. Y, por lo tanto, ignoran la cultura empresarial... con el peligro que ello conlleva.

Los ocho errores

Ninguno de los mencionados errores del proceso de cambio sería tan costoso si el mundo se moviese más lentamente y fuese menos competitivo. En entornos relativamente estables o tipo cártel, la gestión rápida de las nuevas iniciativas no es un componente tan esencial para el éxito. El problema hoy en día es que la estabilidad ha dejado de ser la norma. Y la mayoría de expertos coincide en que en las próximas décadas el entorno empresarial será incluso más inestable que ahora.

Cometer uno de los ocho errores más comunes en las iniciativas de transformación puede tener graves consecuencias (véase el cuadro 1). Ralentizar las nuevas iniciativas, generar una resistencia innecesaria, frustrar continuamente a los empleados y, a veces, sofocar por completo un cambio necesario, son errores que podrían impedir a una empresa ofrecer los productos o servicios que los consumidores desean y a los precios que éstos pueden pagar. Es entonces cuando los presupuestos se recortan, cuando se producen despidos, y cuando los que permanecen en su puesto de trabajo

Cuadro 1

Ocho errores comunes en las iniciativas de cambio organizativo y sus consecuencias

ERRORES COMUNES

- Permitir un exceso de complacencia.
- No crear una coalición rectora suficientemente fuerte.
- Infravalorar el poder de la visión.
- Dedicar solamente un esfuerzo del 10% a comunicar la visión (o del 100%, o incluso del 1.000%).
- Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.
- No generar éxitos a corto plazo.
- Cantir victoria demasiado pronto.
- No anclar firmemente los cambios en la cultura empresarial.



CONSECUENCIAS

- Las nuevas estrategias no se implementan correctamente.
- Las adquisiciones no consiguen las sinergias esperadas.
- Las reingenierías de procesos se prolongan y los costes aumentan.
- Las regulaciones de empleo no consiguen controlar los costes.
- Los programas de calidad no generan los resultados esperados.

bajo se ven sometidos a un enorme estrés. El impacto sobre las familias y la comunidad puede ser devastador. En el momento de escribir estas líneas, el factor miedo generado por esta inquietante actividad está incluso abriéndose camino hacia la política presidencial.

Pero se trata de errores que no son inevitables. Siendo consciente de ellos y con cierta habilidad, es posible evitarlos o, como mínimo, mitigarlos de gran manera. El secreto

está en comprender por qué las organizaciones se resisten a cambios necesarios, en qué consiste exactamente ese proceso de diversas fases capaz de superar la inercia destructiva y, por encima de todo, cómo ese liderazgo imprescindible para dirigir ese proceso de un modo socialmente sano significa algo más que una buena gestión directiva.

2

Un cambio con éxito y la fuerza que lo impulsa

La gente que ha vivido iniciativas de cambio difíciles, dolorosas y con poco éxito suele acabar extrayendo conclusiones pesimistas y llenas de ira. Recelan de los motivos de quienes abogan por la transformación; consideran que un cambio importante es imposible sin una matanza que lo respalde; tienen miedo de que el jefe sea un auténtico monstruo y de que los directivos sean unos incompetentes.

Yo, sin embargo, después de haber sido testigo de docenas de iniciativas para mejorar el rendimiento organizativo a través de reestructuraciones, reingenierías de procesos, programas de calidad, fusiones y adquisiciones, regulaciones de empleo y cambios de dirección estratégica, extraigo una conclusión muy distinta.

Las pruebas de que disponemos nos indican que la mayoría de empresas públicas y privadas son susceptibles de mejorar de forma significativa y con un coste aceptable, pero que a menudo cometemos terribles errores cuando intentamos poner en marcha el cambio porque, simplemente, la historia no nos ha preparado para los desafíos que dicho cambio supone.

La mundialización de los mercados y de la competencia

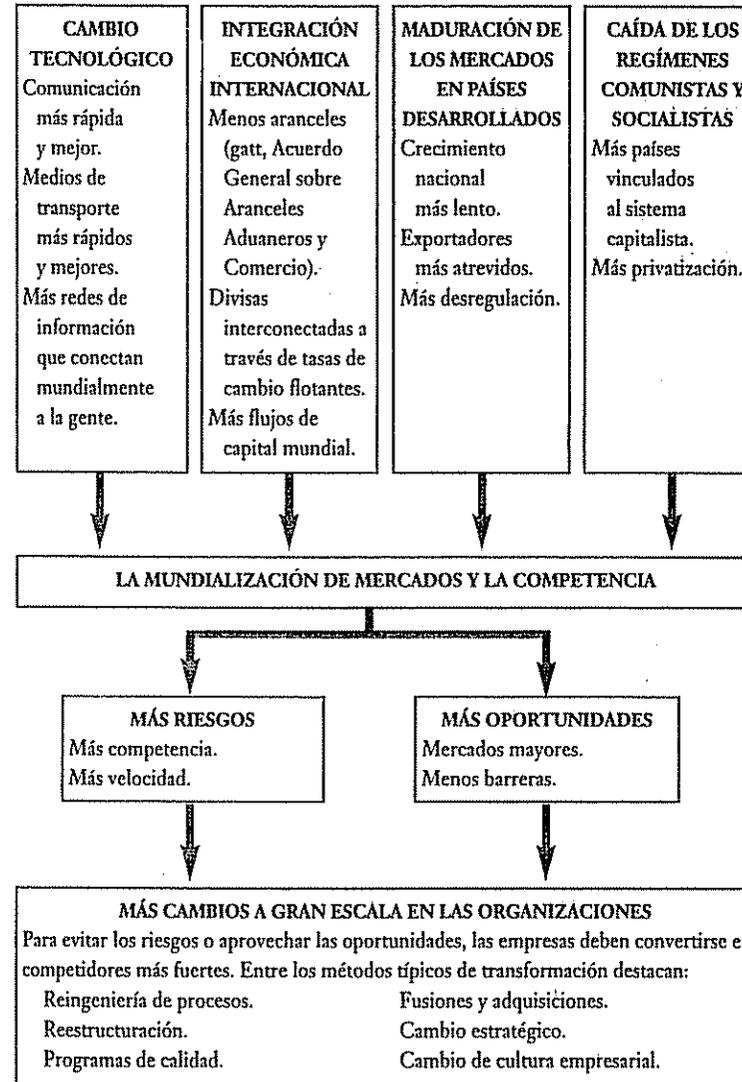
La gente de mi generación, o mayor que yo, no se crió en una era de transformaciones. Con menos competencia mundial y un entorno empresarial más desacelerado, la norma de aquella época no era otra que la estabilidad y la consigna habitual era: «Si no está roto, no lo arregles». El cambio era gradual y poco frecuente. Si en la década de 1960 alguien le hubiera dicho a un grupo típico de directivos que unas décadas más tarde los empresarios intentarían aumentar la productividad de un 20 a un 50%, mejorar la calidad de un 30 a un 100%, y disminuir el ciclo de desarrollo de nuevos productos entre un 30 y un 80%, en un periodo de entre 18 y 36 meses, se habrían reído de él. Cambios de esa magnitud en un lapso de tiempo tan corto estaban demasiado alejados de su experiencia personal para resultar creíbles.

Actualmente nos enfrentamos a otro tipo de retos. La economía mundializada genera más riesgos y más oportunidades para todo el mundo, y obliga a las empresas a llevar a cabo mejoras dramáticas no sólo para competir y prosperar, sino también simplemente para sobrevivir. La mundialización, a su vez, está dirigida por un amplio y potente conjunto de fuerzas asociadas con el cambio tecnológico, la integración económica internacional, la maduración de los mercados domésticos dentro de los países más desarrollados y el colapso del comunismo a escala mundial. (Véase el cuadro 1.)

Nadie es inmune a estas fuerzas. El impacto de la mundialización lo perciben incluso las empresas que venden únicamente en regiones geográficas pequeñas. A veces, la ruta de la influencia es indirecta: Toyota supera a General

Un cambio con éxito y la fuerza que lo impulsa

Cuadro 1
Fuerzas económicas y sociales que dirigen la necesidad de un cambio importante en las organizaciones



FUENTE: *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, John P. Kotter. Adaptado con la autorización de The Free Press, división de Simon & Schuster.

Motors, General Motors despide empleados, los empleados se aprietan el cinturón y exigen servicios más baratos a la tintorería de la esquina. De modo parecido, el sistema educativo, los hospitales, las instituciones benéficas y la Administración se ven obligados a mejorar. El problema es que la mayoría de los directivos carece de una historia o unos antecedentes que los guíen a través de todo este proceso.

Dado el historial de muchas empresas en las últimas dos décadas, hay quien ha llegado a la conclusión de que las organizaciones son incapaces de llevar a cabo con éxito cambios significativos y de que debemos aprender a aceptar este hecho. Una valoración de este tipo, sin embargo, no tiene en cuenta ninguna de las transformaciones de éxito que se han vivido en el pasado reciente. Algunas organizaciones han aprendido a desarrollar nuevas estrategias, adquisiciones, reingenierías de procesos, programas de calidad y reestructuraciones que les funcionan de maravilla. Han minimizado los errores del cambio descritos en el capítulo 1, y con ello se han salvado de la bancarrota, o han pasado de ser jugadores del montón a líderes de su sector, o se han adelantado de forma impresionante a sus rivales más próximos.

Un examen detallado de sus historias de éxito revela dos modelos importantes: primero, un cambio con éxito suele estar asociado a un proceso de diversos pasos que genera el poder y la motivación suficiente como para superar todo tipo de inercia; segundo, el proceso nunca se aplicará de forma efectiva a menos que esté encauzado no sólo por un equipo directivo excelente, sino por un liderazgo de primera calidad —distinción básica que aparecerá repetidamente cuando hablemos de instituir un cambio organizativo importante.

El proceso de cambio en ocho fases

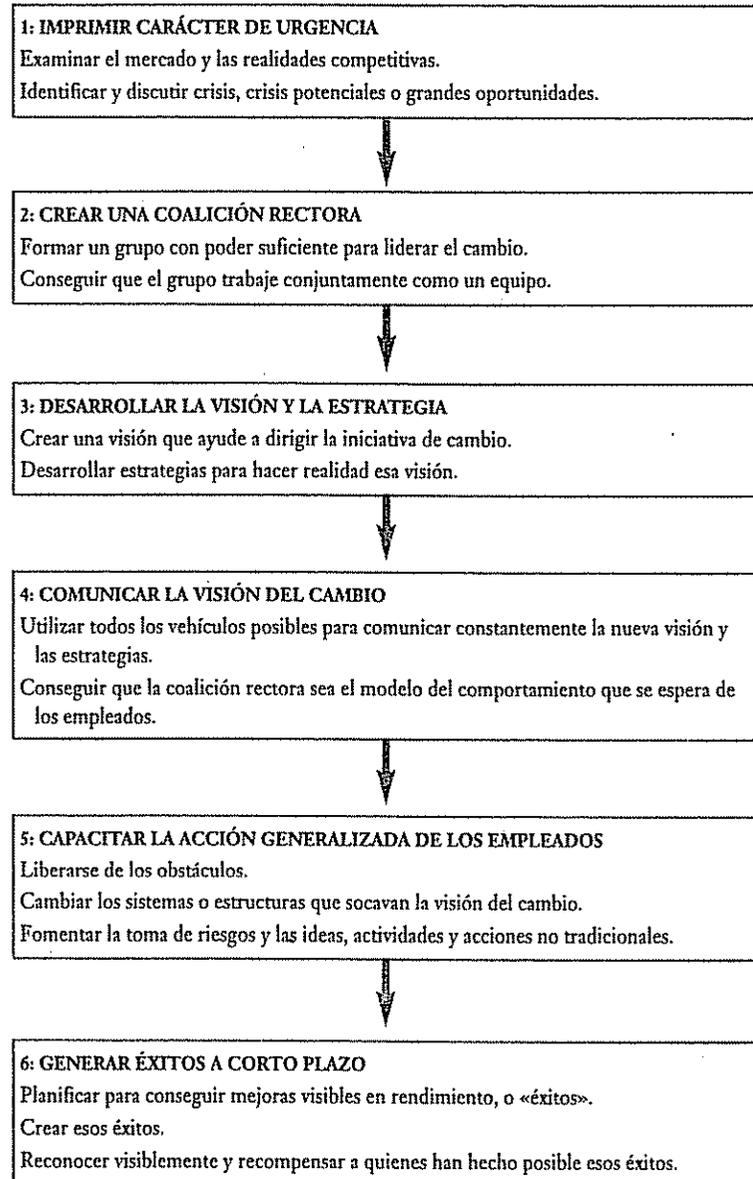
Los métodos utilizados en las transformaciones con éxito se basan en un punto de vista fundamental: por una larga lista de motivos, ese cambio importante nunca se producirá con facilidad. Aun dándose el caso de que un observador objetivo viese claramente que los costes son demasiado elevados, o que los productos no son lo bastante buenos, o que el cambio en las necesidades del cliente no se aborda como debería, el cambio puede encallar por culpa de culturas empresariales enfocadas hacia lo interno, burocracias paralizantes, políticas localistas, escaso nivel de confianza, falta de trabajo en equipo, actitudes arrogantes, ausencia de liderazgo en los mandos intermedios y el miedo humano a lo desconocido. Para ser efectivo, un método concebido para alterar estrategias, remodelar procesos o mejorar la calidad debe abordar estas barreras, y abordarlas bien.

Todos los diagramas tienden a simplificar la realidad. Por lo tanto, presento el cuadro 2 con ciertas reservas. En él se resumen los pasos que produce un cambio con éxito, sea cual sea su magnitud. El proceso consta de ocho fases, cada una de las cuales se asocia con uno de los ocho errores fundamentales que socavan las iniciativas de transformación. Los pasos son éstos: establecer un carácter de urgencia, crear una coalición rectora, desarrollar la visión y la estrategia, comunicar la visión del cambio, capacitar a los empleados para que actúen, generar éxitos a corto plazo, consolidar los logros y generar más cambio, e institucionalizar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial.

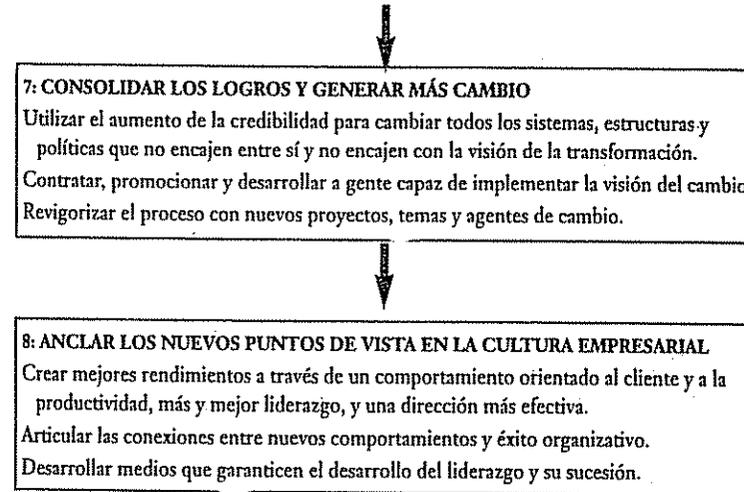
Los primeros cuatro pasos del proceso de transformación ayudan a descongelar un *statu quo* anquilosado. Si el cambio fuese una cuestión sencilla, todo este esfuerzo previo no sería necesario. Entre la fase quinta y la séptima se in-

Cuadro 2

El proceso de ocho fases para generar un cambio importante



Un cambio con éxito y la fuerza que lo impulsa



FUENTE: Adaptación de John P. Kotter, «Why Transformation Efforts Fail», *Harvard Business Review*, marzo-abril, 1995, nº 61. Reproducido con autorización.

roducen las nuevas prácticas. Y la última fase asienta los cambios en la cultura empresarial y ayuda a afianzarlos.

En una iniciativa de cambio importante, y cuando hay presión para obtener resultados, la gente intenta saltarse las fases del proceso (y a veces unas cuantas). Un ejecutivo muy listo y muy capaz me comentó hace poco que prácticamente todo su equipo directivo bloqueó sus intentos de introducir una reorganización. Nuestra conversación, muy resumida, fue la siguiente:

—¿Piensa que sus empleados consideran inaceptable el estado de cosas actual? —le pregunté—. ¿Percibe usted realmente un sentido de urgencia?

—Algunos lo ven así, pero la mayoría me parece que no.

—¿Quién está presionando para que se efectúe el cambio?

—Me imagino que yo, básicamente —reconoció.

—¿Tiene usted una visión convincente del futuro y de las estrategias para llegar a ello que le ayude a explicar por qué es necesaria esta reorganización?

—Me parece que sí —dijo—, aunque no estoy seguro de que queden muy claras.

—¿Ha intentado alguna vez resumir por escrito y en unos pocos folios esa visión y esas estrategias?

—La verdad es que no.

—¿Comprenden ese objetivo y creen en él sus directivos?

—Creo que tres o cuatro de los principales implicados están de acuerdo con mis planes —dijo, aunque a continuación reconoció—: pero no me sorprendería que todos los demás no comprendieran el concepto o no creyeran del todo en él.

En el lenguaje del modelo presentado en el cuadro 2, estaría claro que, en su idea de reorganización, este directivo había saltado directamente a la fase 5 del proceso de transformación. Y al saltarse prácticamente los primeros pasos del proceso, se había topado con una pared de resistencia. De haber empujado a la fuerza su nueva estructura, como podría haberlo hecho, la resistencia habría encontrado un millón de formas inteligentes de socavar esos cambios de comportamiento que él quería implementar. Sabía que eso era cierto, por lo que se quedó frustrado y en punto muerto. Su historia es bastante habitual.

A menudo se producen intentos de transformar organizaciones llevando solamente a cabo los pasos 5, 6 y 7, sobre todo cuando se tiene la impresión de que con una única decisión (reorganizar, realizar una adquisición o despedir a empleados) bastará para generar la mayor parte del cambio. O también hay casos en los que se pasa corriendo por los distintos pasos sin ni siquiera terminar el trabajo en cada

uno de ellos. O en los que no se refuerzan las primeras fases a medida que se va avanzando y, como resultado de ello, la sensación de urgencia acaba disipándose o la coalición rectora se rompe. La verdad es que si no se lleva a cabo ninguna actividad de calentamiento o descongelación (pasos del 1 al 4), es muy difícil establecer una base lo suficientemente sólida sobre la que construir el cambio. Y sin el seguimiento que se produce en el paso 8, nunca se acaba de llegar del todo a la línea de meta y es difícil que el cambio perdure.

La importancia de la secuencia

Un cambio con éxito de cualquier magnitud pasa obligatoriamente por las ocho fases y sigue normalmente la secuencia presentada en el cuadro 2. Y pese a que lo normal es operar en múltiples fases de manera simultánea, saltarse aunque sea un solo paso, o avanzar demasiado en el proceso sin disponer de una base sólida, acaba generando problemas.

Hace muy poco les pedí a los doce principales ejecutivos de una división de una gran empresa que valoraran en qué punto se encontraban de su proceso de cambio. Su evaluación dio como resultado que estaban en el 80% de la fase 1, el 40% de la fase 2, el 70% de la fase 3, el 60% de la fase 4, el 40% de la fase 5, el 10% de la fase 6 y el 5% de las fases 7 y 8. Dijeron también que el proceso, que había funcionado bien durante dieciocho meses, empezaba ahora a perder ritmo y que cada vez se sentían más frustrados por ello. Les pregunté dónde creían que radicaba el problema. Después de mucha discusión, confirmaron que estaba en «la sede central de la empresa». Los personajes clave de la sede central, incluyendo el director general, no estaban lo bastante integrados en la coalición rectora, razón por la cual los doce ejecutivos

de la división pensaban que sólo se había llegado a realizar el 40% del trabajo de la fase 2. Al no estar decididos los principios más importantes, les resultaba prácticamente imposible establecer estrategias más detalladas para la fase 3. Creían que la comunicación de su visión (fase 4) había quedado debilitada por determinados mensajes emitidos desde la sede central que los empleados veían incoherentes con la nueva dirección. De un modo similar, las iniciativas para capacitar a los empleados para que actuaran (fase 5) se habían visto también saboteadas. Sin una visión más clara, resultaba muy complicado pensar en éxitos creíbles a corto plazo (fase 6). Durante un tiempo, y aun sin afrontar directamente el problema que tenían en la fase 2, se habían hecho la ilusión de que estaban progresando. Pero sin una base sólida, la iniciativa acabó finalmente tambaleándose.

Normalmente, la gente se salta los pasos porque se sienten presionada para generar resultados. Se inventan además nuevas secuencias porque una lógica aparentemente razonable así se lo dicta. Después de superar bien la fase de urgencia (fase 1), todas las iniciativas de cambio acaban operando en varias fases de forma simultánea, pero es muy difícil que iniciar las acciones en un orden distinto al presentado en el cuadro 2 acabe funcionando bien. El orden presentado es el de la construcción y el desarrollo natural. De no seguir este orden, el cambio acaba siendo improvisado, forzado o mecánico. Y nunca llega a generarse la dinámica necesaria para superar las potentísimas corrientes de la inercia.

Proyectos dentro de proyectos

Las grandes iniciativas de cambio suelen estar integradas por un número determinado de proyectos más pequeños

que, a su vez, pasan también por ese mismo proceso de distintas fases. De modo que, en un momento dado, podríamos encontrarnos a medio camino de la iniciativa global, con algunas de las partes más pequeñas finalizadas, y justo iniciando otros proyectos. El efecto final es una situación de enorme complejidad.

Éste es un ejemplo típico de una empresa de tamaño mediano-grande del sector de las telecomunicaciones. La totalidad de la iniciativa, concebida con el objetivo de aumentar considerablemente la competitividad de la compañía, se llevó a cabo en un plazo de seis años. Hacia el tercer año, la transformación estaba centrada en las fases 5, 6 y 7. En aquel momento, un proyecto de reingeniería de procesos relativamente pequeño se acercaba ya al final de la fase 8. La reestructuración de los grupos directivos estaba prácticamente en sus inicios, con el esfuerzo concentrado en las fases 1 y 2. El programa de calidad seguía avanzando, pero con retraso respecto al calendario previsto, mientras que algunas de las iniciativas finales menores ni siquiera se habían puesto en marcha. Los primeros resultados fueron visibles entre los seis y los doce meses posteriores al inicio del proyecto, pero la recompensa importante no llegó hasta el final de la iniciativa global.

Cuando una organización está en crisis, el primer proyecto de cambio dentro de un proceso de cambio de mayor envergadura acostumbra a ser el de «salvar los muebles» o «dar un vuelco a la situación». Entre los seis y los veinticuatro meses, se llevan a cabo acciones decisivas destinadas a detener el flujo de caja negativo y mantener con vida la organización. El segundo proyecto de cambio tendría que ver con una nueva estrategia o con una reingeniería de procesos. Y a esto podría seguirle un cambio estructural y cultural importante. Cada una de estas iniciativas pasa por las ocho fa-

ses de la secuencia del cambio, y cada una de ellas desempeña su papel en la transformación general.

Estamos hablando de múltiples fases y de múltiples proyectos, lo que implica que el resultado final sea complejo, dinámico, confuso y amedrentador. Quienes intentan generar un cambio importante con procesos sencillos, lineales y analíticos, acaban fracasando irremediabilmente. No es que el análisis sea inútil. Un planteamiento detallado es esencial en todos los casos, pero el proceso de cambio es algo más que (a) recopilar datos, (b) identificar alternativas, (c) analizar y (d) elegir.

P: Entonces, ¿por qué una persona inteligente confía tanto en procesos simples, lineales y analíticos?

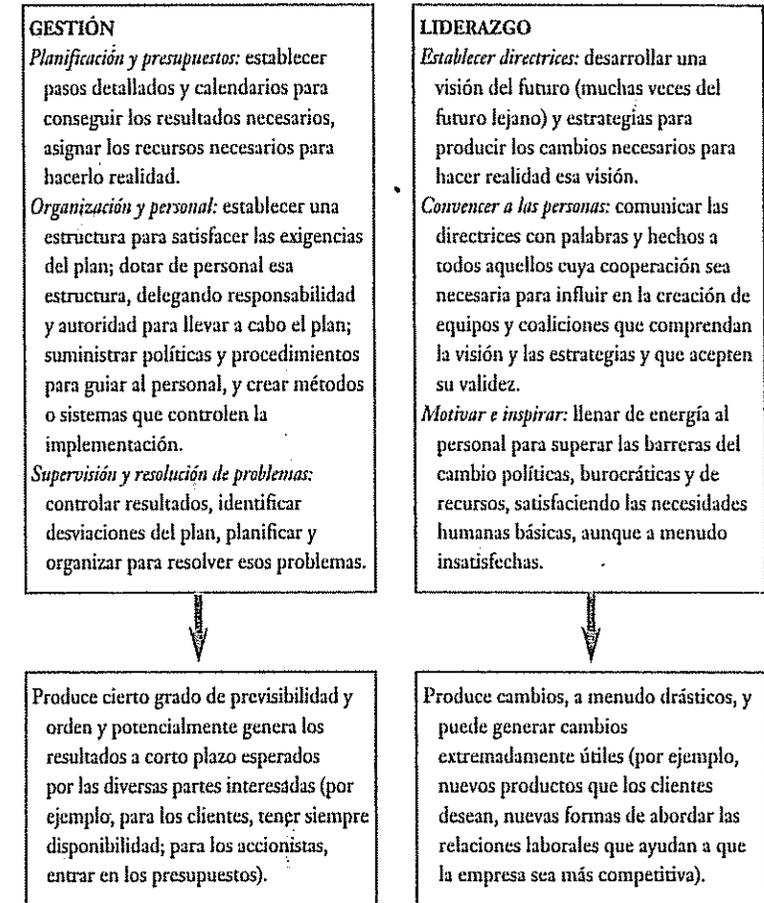
R: Porque le han enseñado a gestionar, pero no a liderar.

Gestión directiva frente a liderazgo

La gestión directiva es un conjunto de procesos que sirven para que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas. Entre los aspectos más importantes de la gestión directiva destacan la planificación, la preparación de presupuestos, la organización, la dirección del personal, la supervisión y la resolución de problemas. El liderazgo es un conjunto de procesos que, ante todo, crea organizaciones o las adapta a los cambios importantes de circunstancias. El liderazgo define el aspecto que debería tener el futuro, convence a las personas de esta visión y las inspira para que dicha visión se haga realidad pese a los obstáculos (véase el cuadro 3).

La distinción es absolutamente crucial para nuestro objetivo: un estudio detallado de los cuadros 2 y 3 muestra que

Cuadro 3
Gestión directiva frente a liderazgo



FUENTE: Extraído de *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, John P. Kotter (© 1990 John P. Kotter). Adaptado con autorización de The Free Press, división de Simon & Schuster.

una transformación con éxito contiene entre un 70 y un 90% de liderazgo, y sólo entre un 10 y un 30% de gestión directiva. Pero, por razones históricas, la mayoría de las or-

ganizaciones actuales posee muy poco liderazgo. Y prácticamente todo el mundo piensa que se trata de un problema de *gestión* del cambio.

Durante la mayor parte del siglo pasado, mientras por vez primera en la historia de la humanidad creábamos miles y miles de grandes empresas, no dispusimos de suficientes buenos directivos que pudieran mantener en perfecto funcionamiento esas enormes burocracias. Por eso, muchas empresas y universidades desarrollaron programas académicos de dirección, y cientos y miles de personas fueron animadas a aprender a gestionar y dirigir en su puesto de trabajo. Y lo hicieron. Pero nadie les enseñó liderazgo. Hasta cierto punto, se hizo hincapié en la gestión porque es más fácil enseñar gestión que liderazgo. Pero, básicamente, la gestión directiva se convirtió en el principal elemento de la agenda del siglo XX porque era lo que más se necesitaba. Por cada emprendedor o creador de negocios que fuera líder, necesitábamos a cientos de gestores que dirigiesen empresas que crecían sin parar.

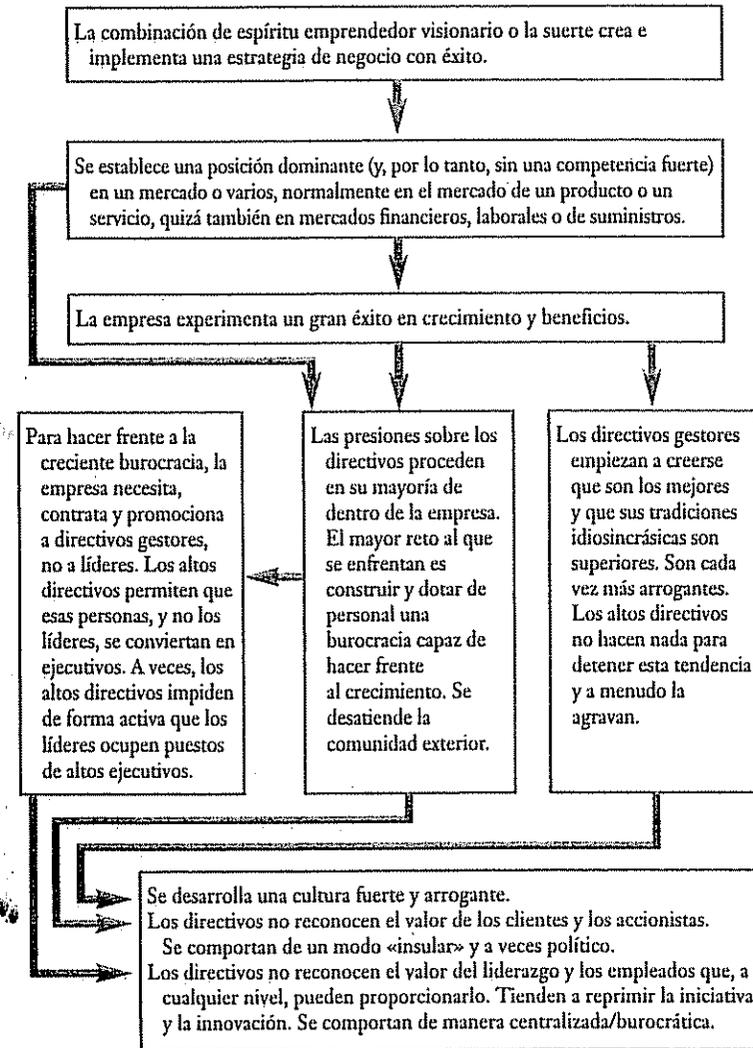
Desgraciadamente para nosotros, este énfasis en la gestión directiva ha quedado institucionalizado en muchas culturas empresariales y, como resultado, no se ha fomentado entre los empleados el aprendizaje del liderazgo. Irónicamente, los éxitos del pasado suelen ser el ingrediente clave para que se produzca este resultado. El síndrome, según lo he observado en muchas ocasiones, suele evolucionar de la siguiente manera: el éxito genera un dominio del mercado, lo que a su vez produce crecimiento. Pasado un tiempo, el principal reto pasa a ser el de controlar una organización cada vez más grande. Por consiguiente, la atención se vuelca hacia lo interno y se fomenta la competencia entre directivos. Con todo el énfasis puesto en las cuestiones de gestión y no en las de liderazgo, la burocracia y el foco hacia los en-

tresijos internos acaban apoderándose de la organización. Pero mientras el éxito y el dominio del mercado prevalezcan, el problema no se abordará y empezará a generarse una arrogancia insana. Todas estas características llevan a que cualquier iniciativa de transformación resulte muy complicada. (Véase el cuadro 4.)

Los directivos arrogantes sobrevaloran su rendimiento y su competitividad real, apenas escuchan y aprenden muy lentamente. Los empleados, que trabajan pensando sólo hacia dentro, tienen dificultades para vislumbrar las tendencias que suponen tanto amenazas como oportunidades. Las culturas burocráticas asfixian a quienes quieren responder a unas condiciones cambiantes. Y la falta de liderazgo deja a estas organizaciones sin fuerza interior para salir de ese embrollo.

La combinación de culturas que se resisten al cambio y directivos que no han aprendido a generar el cambio resulta letal. En estas condiciones, los errores descritos en el capítulo 1 son prácticamente inevitables. Apenas nadie ataca de forma adecuada las fuentes de complacencia, porque la urgencia no es un problema para aquellos a quienes durante toda su vida no se les ha pedido más que mantener el sistema actual funcionando con la precisión de un reloj suizo. Los que han aprendido a pensar en términos de jerarquía y gestión nunca podrán crear una coalición rectora fuerte y con liderazgo suficiente. Los individuos que toda su vida han tratado con planes y presupuestos nunca podrán formular visiones y estrategias. Nunca se invertirá el tiempo y la energía suficientes en comunicar un nuevo sentido de la dirección al número necesario de personas..., lo que no sorprende en absoluto, teniendo en cuenta un historial basado en la simple entrega metódica del informe sobre el último plan. Las estructuras, los sistemas, la falta de formación o

Cuadro 4
La creación de una cultura empresarial con exceso de gestión y carencia de liderazgo



FUENTE: extraído de *Corporate Culture and Performance*, de John P. Kotter y James L. Heskett (© 1992 Kotter Associates, Inc., y James L. Heskett). Adaptado con autorización de The Free Press, división de Simon & Schuster.

los supervisores restan capacidad a aquellos empleados que quieran ayudar a implementar la visión..., algo previsible, dado lo poco que los directivos saben sobre capacitar a los empleados para que actúen. Personas que han sido instruidas para pensar en términos de tiempos de ciclo del sistema (horas, días o semanas, no años), cantan victoria demasiado pronto. Y personas que han aprendido a pensar en términos de estructura formal, que no de cultura, apenas consiguen anclar en la cultura empresarial los nuevos puntos de vista. Como resultado de todo ello, las carísimas adquisiciones no generan las sinergias que se esperaban, las dramáticas regulaciones de empleo no logran controlar los costes, los enormes proyectos de reingeniería de procesos se prolongan durante demasiado tiempo sin apenas aportar beneficios, y las estrategias nuevas y osadas jamás llegan a implementarse debidamente.

Los empleados de empresas grandes y antiguas tienen dificultades para iniciar un proceso de transformación porque la arrogancia, la insularidad y la burocracia se suman a la falta de liderazgo. En este tipo de organizaciones, donde seguramente cualquier programa de cambio estará gestionado en exceso y escasamente liderado, hay mucha más presión que tirón. Alguien prepara un plan, lo entrega a la gente, y después intenta hacerla responsable. O alguien toma una decisión y exige que los demás la acepten. El problema de esta forma de hacer las cosas es que resulta enormemente difícil establecer a la fuerza los grandes cambios que suelen ser necesarios hoy en día para que las organizaciones funcionen mejor. Toda transformación requiere sacrificio, dedicación y creatividad, y con coacción es imposible conseguir nada de eso.

Los esfuerzos para llevar a cabo un cambio gestionado en exceso y escasamente liderado tienden además a intentar

eliminar la confusión inherente a cualquier transformación. Las ocho fases se reducen a tres. En sólo dos proyectos se consolidan siete. En lugar de implicar a centenares o miles de personas, la iniciativa la gestiona un grupo minoritario. El resultado es casi siempre muy decepcionante.

Gestionar el cambio es importante. Sin una gestión directiva competente, el proceso de transformación puede acabar descontrolándose. Pero para la mayoría de las organizaciones, el principal reto es el de liderar el cambio. Sólo el liderazgo puede convertirse en un detonante capaz de alcanzar los diversos orígenes de la inercia corporativa. Sólo el liderazgo puede motivar las acciones necesarias para alterar la conducta de un modo significativo. Sólo el liderazgo puede conseguir que el cambio se aferre y eche raíces en la cultura empresarial.

Como veremos en los siguientes capítulos, el liderazgo empieza a menudo con sólo una o dos personas. Pero incluso en las empresas más pequeñas, este número tiene que crecer y crecer con el tiempo. La solución al problema del cambio no está en un único individuo maravilloso que encandila a miles de individuos y los convierte en sus obedientes seguidores. Las organizaciones modernas son demasiado complejas para ser transformadas por un único gigante. En la tarea del liderazgo contribuye mucha gente, no intentando imitar a personajes como Winston Churchill o Martin Luther King, sino colaborando con modestia en el programa del liderazgo desde sus diversos ámbitos de actividad.

El futuro

El problema del cambio en las organizaciones sería menos preocupante si el entorno empresarial se estabilizase pronto

o si, como mínimo, bajase su ritmo. Pero las pruebas más fiables sugieren lo contrario: que la tasa de movimiento sectorial aumentará y que las presiones que puedan sufrir las organizaciones para emprender su transformación aumentarán en las próximas décadas. De ser éste el caso, la única solución racional consiste en aprender más sobre cómo generar cambios con éxito y transmitir esos conocimientos a grupos cada vez mayores de individuos.

Por lo que he visto en las dos últimas décadas, ayudar a las personas a comprender mejor una transformación tiene dos componentes, y ambos los abordaré con detalle a lo largo del libro. El primero tiene que ver con las diversas fases del mencionado proceso. Aún nos queda bastante que aprender sobre lo que funciona, lo que no, sobre cuál es la secuencia natural de los acontecimientos y dónde tropiezan con dificultades incluso los individuos más capaces. El segundo componente tiene que ver con la fuerza motriz que impulsa el proceso: liderazgo, liderazgo y más liderazgo.

Si cree sinceramente que usted y otras personas relevantes de su organización conocen ya prácticamente todo lo necesario para producir el cambio y, por lo tanto, está lógicamente preguntándose por qué perder más tiempo leyendo el resto del libro, permítame que le sugiera una reflexión sobre lo siguiente: ¿Qué cree que encontraríamos si buscásemos las frases «gestionar el cambio» y «liderar el cambio» en todos los documentos generados por su organización durante los últimos doce meses? Buscaríamos en informes, resúmenes de reuniones, boletines informativos, informes anuales, informes de proyectos, planes, etcétera. Luego, convertiríamos las cifras en porcentajes: X% de frases con «gestionar el cambio» e Y% de frases con «liderar el cambio».

Por supuesto, los resultados de este ejercicio no serían más que seudosemántica, pero posiblemente también un fiel

AL FRENTE DEL CAMBIO

reflejo de lo que su organización piensa sobre el cambio. Y a lo mejor eso tiene alguna cosa que ver con la rapidez con que usted mejora la calidad de sus productos o servicios, aumenta la productividad, reduce los costes e innova.

PARTE II

UN PROCESO DE OCHO FASES

Imprimir carácter de urgencia

Si pidiésemos a individuos de más de treinta años su opinión respecto a la dificultad de generar un cambio importante en una organización, la respuesta que obtendríamos sería muy probablemente el equivalente a «muy, muy complicado». Pero, aun así, la mayoría seguimos sin captarlo. Utilizamos las palabras correctas, pero en el fondo infravaloramos la enormidad de la tarea, especialmente del primer paso: imprimir carácter de urgencia.

Independientemente de que se trate de coger una empresa que está en las últimas para recuperarla, de convertir a un contendiente del montón en líder del sector, o de impulsar a un líder más arriba todavía, el trabajo requiere gran cooperación, iniciativa y voluntad de sacrificio. Para que se produzca un cambio importante en una organización con cien empleados, al menos dos docenas de ellos tendrán que superar con creces sus obligaciones normales. En una empresa con cien mil empleados, serán quince mil o más de ellos los que se encontrarán en esa situación.

Imprimir carácter de urgencia es crucial para obtener la cooperación necesaria. Cuando la sensación de complacencia es alta, las transformaciones se quedan en nada porque hay muy poca gente interesada en trabajar en el problema del cambio. Con un carácter de urgencia bajo, resulta complicado reunir un grupo con la fuerza y la credibilidad nece-

sarias para conducir la iniciativa o convencer a personas clave para que dediquen tiempo a crear y comunicar una visión de cambio. En circunstancias excepcionales en las que, dentro de un mar de complacencia, existe un grupo comprometido, sus miembros podrán identificar la dirección general del cambio, reorganizarse y recortar personal. Si resulta que estos ejecutivos dirigen una empresa, podrían incluso llevar a cabo una adquisición y establecer nuevos sistemas de compensación. Pero tarde o temprano, por mucho que presionasen, por mucho que amenazaran, si la mayoría no percibe también ese mismo carácter de urgencia, la inercia del cambio muere mucho antes de alcanzar la línea de meta. La gente acaba encontrando miles de maneras ingeniosas de negarse a cooperar en un proceso que sinceramente consideran innecesario o equivocado.

La complacencia: un ejemplo

Una destacada empresa internacional del sector farmacéutico ha tenido que hacer frente a un montón de retos en los últimos años. Ni sus ventas ni sus ingresos netos han crecido según se esperaba. La empresa se ha ganado mucha mala prensa, sobre todo después de implementar una costosa regulación de empleo que no ha hecho otra cosa que minar la moral de los empleados. La cotización de sus acciones está al mismo nivel que hace seis años. El número de quejas sobre sus productos ha aumentado en comparación con las recibidas a mitad de la década de 1980, y uno de sus clientes más importantes se muestra cada vez más negativo. Varios inversores institucionales han amenazado con deshacerse de cantidades importantes de su cartera, lo que podría hacer bajar la cotización de las acciones un 5% o incluso un 10%.

La empresa puede sentirse orgullosa de su historial y ha obtenido destacadas victorias en el pasado, por lo que la situación actual resulta bastante deprimente.

La empresa se enfrenta a una competencia feroz, y por ello cabría esperar encontrar en su sede central escenas sacadas de una película antigua de la Segunda Guerra Mundial, con reuniones del centro de mando, generales vociferando órdenes cada dos minutos, miles de soldados en estado de alerta las veinticuatro horas y ataques impresionantes sobre el enemigo. Pero la visita a la empresa no muestra nada de ese estilo. No se ven por ningún lado salas de mando. Los generales parecen dar órdenes a una velocidad que dejaría al béisbol a la altura de un deporte rapidísimo. La gente no muestra signos de vivir en estado de alerta sus ocho horas laborales, y mucho menos las veinticuatro horas del día. No existe la sensación de que el enemigo, o la competencia, esté pisándole los talones a la empresa. Nadie parece centrado en una misión convincente. Los ataques sobre los rivales suelen realizarse con escopetas de aire comprimido. Los disparos con armas mortíferas se dirigen hacia dentro: de los empleados a los directivos, de los directivos a los empleados, del departamento de ventas al de fabricación, y así hasta la saciedad.

En conversaciones privadas con los empleados, todo el mundo admite que hay problemas. Y luego vienen los «peros». «Pero todo el sector se enfrenta a los mismos problemas», «Pero en realidad vamos avanzando», «Pero el problema no está aquí, sino en ese otro departamento», «Pero yo no puedo hacer nada porque mi jefe es un cabeza hueca».

Cuando uno asiste a una típica reunión del comité de dirección de la empresa, empieza a preguntarse si tal vez todos los datos que ha reunido sobre beneficios, ingresos, precio de la acción, quejas de clientes, situación competitiva y moral de la empresa podrían estar equivocados. En dichas

reuniones, rara vez se hace referencia a cualquier posible indicador de rendimiento que sea inaceptable. El ritmo es tranquilo. Los temas que se discuten suelen ser de poca importancia. Los niveles de energía nunca son muy elevados. Las discusiones son acaloradas sólo cuando un directivo intenta robar recursos a otro o señalar con el dedo a alguien para echarle la culpa. Y —lo más increíble de todo— de vez en cuando se oye a alguien pronunciar un discurso sincero sobre lo bien que van las cosas.

Después de dos días en la empresa, uno empieza a preguntarse si habrá entrado en la «dimensión desconocida».

En una organización tan llena de complacencia como ésta, las iniciativas de cambio están muertas antes de empezar. En una reunión, a alguien se le ocurre plantear que los larguísimo ciclos de desarrollo de nuevos productos de la empresa resultan cada vez más dañinos pero, en cuestión de veinte minutos, la discusión se ha ido por otros derroteros y no se toma ninguna acción para empezar a reducir los tiempos de desarrollo. Otra persona insinúa una nueva estrategia para el grupo de tecnología de la información (TI), pero al cabo de un instante empiezan a llover elogios sobre el grupo de TI y su anticuado sistema. Incluso cuando el director general deja caer una idea de cambio, la sugerencia acostumbra a hundirse en las arenas movedizas de la complacencia.

Si considera que esta historia es irrelevante porque en su organización no sucede nada comparable, le ruego encarecidamente que estudie la situación con más detalle. Estoy hablando de condiciones que se encuentran prácticamente en todas partes. El departamento de créditos es un desastre, pero no da señales de admitir que exista ni siquiera el menor problema. La subsidiaria francesa es un caso que precisa un cambio radical, pero su directiva parece completamente satisfecha con la situación en la que se encuentra.

No puedo ni contar las veces que he oído a un ejecutivo decir que todos los integrantes de su equipo directivo reconocen la necesidad de un cambio importante, para luego descubrir personalmente que la mitad de ese «equipo» piensa que la situación, en realidad, no es tan mala. En público repiten como loros el discurso del jefe. Pero en privado explican una historia diferente: «Cuando termine la recesión, estaremos bien situados», «Tan pronto se ponga en marcha el programa de recorte de gastos del año pasado, las cifras subirán» y, naturalmente, «Los mayores problemas están en otra parte; mi departamento funciona bien».

P: ¿Hasta qué punto es un gran problema este tipo de complacencia?

R: Es un problema enorme.

Los orígenes de la complacencia

P: ¿Y por qué se comporta la gente de esa manera?

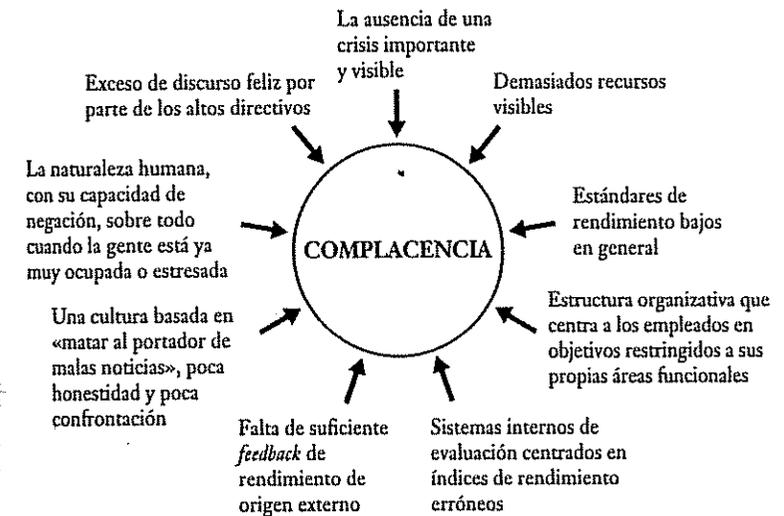
R: Por muchas, muchísimas razones.

Cuando explico a los estudiantes de veinticinco años de un programa MBA la historia de una empresa cargada de problemas pero en la que reina la complacencia, piensan a menudo que dicha empresa está dirigida por un grupo de gente con un cociente intelectual medio de 40. Y el diagnóstico que implican con ello es el siguiente: si hay problemas en la empresa pero el carácter de urgencia no existe, quiere decir que el equipo directivo está integrado por un puñado de imbeciles. Y su recomendación es la siguiente: despídelos y contrátanos a nosotros.

El diagnóstico de los alumnos del MBA, que vincula la ineptitud con la complacencia, no encaja muy bien con mis experiencias. A veces he sido testigo de sensaciones de carácter de urgencia inadecuadamente bajas en personas muy inteligentes y cargadas de buenas intenciones. Aún recuerdo a la perfección una ocasión en la que asistí a una reunión de doce altos directivos de una empresa europea cuyo rendimiento era horroroso y tuve que escuchar un debate intelectual típico de alumnos de Harvard. Y ¿por qué no? Muchos de los sentados alrededor de la mesa aquel día estaban titulados por las mejores escuelas de negocios del mundo. Por desgracia, tanto el análisis de los supuestos errores de la competencia como la abstracta discusión sobre «estrategia» evitaron el enfrentamiento con cualquiera de los principales problemas de la empresa. Como era de esperar, la reunión concluyó sin que se hubieran tomado las decisiones adecuadas, ya que tomar decisiones importantes sin hablar previamente de los problemas es imposible. Estoy seguro de que ninguno de los presentes en la sala aquel día salió satisfecho de la reunión. No eran tontos. Pero la reunión fue aceptable para ellos, pues en una escala de urgencia del cero al cien, la puntuación media otorgada por aquellos directivos hubiera sido a buen seguro inferior a cincuenta.

Existen, como mínimo, nueve motivos que explican este tipo de complacencia (véase el cuadro 1). En primer lugar, no había ninguna crisis claramente visible. La empresa no perdía dinero. Nadie había amenazado con una regulación de empleo masiva. No había problemas de bancarrota. Los especuladores no llamaban a la puerta. La prensa no publicaba constantemente titulares negativos sobre la empresa. Un analista racional diría que la empresa estaba en crisis debido al declive constante de su cuota de mercado y sus márgenes, pero eso es otro cantar. Lo que a nosotros nos im-

Cuadro 1
Motivos de complacencia



porta es lo siguiente: los empleados no vislumbraban ninguna amenaza de tornado, y éste es uno de los motivos por los que su sentido de urgencia era bajo.

El segundo motivo es que la reunión tuvo lugar en una sala que proclamaba a gritos la palabra *éxito*. La mesa antigua de caoba de nueve metros de largo podría haberse trocado sin problemas por tres Audi y un Buick nuevos. Los tapices que cubrían las paredes, las alfombras de lana y la decoración general eran tan bellos como caros. Las oficinas principales de la empresa, y especialmente la zona de ejecutivos, seguían la misma tendencia: mármol, maderas nobles, mullidas alfombras y abundantes pinturas al óleo. El mensaje subliminal era claro: somos ricos, somos triunfadores, algo debemos de estar haciendo bien. Así pues, relajémonos. Obsequiémonos con una buena comida.

El tercer motivo es que los estándares respecto a los que medían su rendimiento aquellos ejecutivos no eran en absoluto ambiciosos. Paseando por las oficinas de la empresa, puedo asegurar que si no oí la siguiente frase diez veces, no la oí ninguna: «Los beneficios son un 10% más altos que los conseguidos el año pasado». Pero lo que nadie decía era que los beneficios eran un 30% más bajos que los conseguidos cinco años antes, ni que los beneficios del sector habían subido casi un 20% en el transcurso de los últimos doce meses.

El cuarto motivo es que la estructura organizativa centraba la atención de los individuos en objetivos restringidos a sus áreas funcionales en lugar de darles una visión amplia del rendimiento del negocio. Marketing tenía sus índices de rendimiento, producción otros, recursos humanos otros. El director general era el único responsable de las ventas en general, los ingresos netos y el rendimiento de la acción. De modo que cuando las medidas más básicas del rendimiento empresarial caían, prácticamente nadie se sentía responsable de ello.

El quinto motivo es que los diversos sistemas internos de planificación y control estaban manipulados para que todo el mundo pudiese cumplir fácilmente con sus objetivos funcionales. Los integrantes del grupo de marketing me explicaron que el año anterior habían alcanzado el 94% de sus objetivos. Un objetivo típico era: «Tener preparado el lanzamiento de una nueva campaña de publicidad para el 15 de junio». Nadie consideraba que aumentar la cuota de mercado en cualquiera de las líneas de producto de la empresa fuese un objetivo adecuado.

El sexto motivo es que prácticamente todo el *feedback* de rendimiento que recibían los empleados procedía de estos sistemas internos defectuosos. Los datos que proporciona-

ban los accionistas externos rara vez llegaban a manos de nadie. El directivo o el empleado medio podía pasarse un mes entero trabajando sin tener que enfrentarse a un cliente insatisfecho, un accionista enojado, o un proveedor frustrado. Había quien podía estar desde el primer día que entraba en la empresa hasta el día de su jubilación sin escuchar directamente la opinión de un elemento externo insatisfecho.

El séptimo motivo es que en el momento en que los jóvenes empleados emprendedores se apartaban de su camino para buscar *feedback* externo sobre el rendimiento de la empresa, solían ser tratados como leprosos. En esa cultura empresarial, las conductas de este tipo se consideraban inadecuadas porque podían hacer daño a alguien, minar la moral o generar disputas (es decir, discusiones honestas).

El octavo motivo es que la tendencia humana a negar lo que no queremos oír sustenta la complacencia. La vida siempre es más agradable sin problemas, y más complicada con ellos. La mayoría de nosotros, la mayor parte del tiempo, creemos tener ya retos suficientes como para vivir más que ocupados. Nadie busca más trabajo. De modo que cuando aparecen muestras de la existencia de un gran problema, nuestra tendencia será siempre escapar de él ignorando esa información.

En noveno lugar, los que no estaban afectados por las ocho causas de complacencia y, por lo tanto, se sentían preocupados por el futuro de la empresa, solían quedar silenciados por el «discurso feliz» de los altos directivos que les proporcionaba una falsa sensación de seguridad. «Tenemos retos, por supuesto, pero mira todo lo que hemos conseguido.» Las personas que vivieron la década de 1970 recordarán un ejemplo aterrador de todo esto: los numerosos informes que aseguraban que Estados Unidos estaba ganando la guerra en Vietnam. Pese a que el discurso feliz suele ser falaz, a

menudo no es más que el producto de una cultura arrogante que, a su vez, es el resultado de éxitos pasados.

Gran parte del problema tiene que ver con las victorias históricas: de la empresa en general, de los departamentos y de las personas. Los éxitos pasados ofrecen muchos recursos, disminuyen la sensación de urgencia y nos animan a pensar mirando hacia dentro. Generan un problema de ego en las personas y un problema de cultura en las empresas. Los grandes egos y las culturas arrogantes refuerzan los nueve motivos que provocan la complacencia, los cuales, unidos, pueden hacer que el carácter de urgencia siga siendo mínimo incluso en una empresa que se enfrenta a desafíos importantes y que está gestionada por personas inteligentes y razonables.

Creo que a menudo damos por sentado que la complacencia dejaría de ser un problema sólo con que hubiera más personas como nosotros (personas que consiguen lo que se proponen y que se mantienen siempre en estado de alerta). O pensamos que, en su mayoría, la gente es lista y que bastaría con proporcionarle los hechos que explican la mala calidad del producto, los malos resultados financieros o la falta de crecimiento en la productividad. En ambos casos, infravaloramos el poder de las fuerzas sutiles y sistémicas que existen en prácticamente todas las organizaciones. Una buena regla general aplicable a cualquier iniciativa de cambio importante es la siguiente: *nunca infravalore la magnitud de las fuerzas que refuerzan la complacencia y que ayudan a mantener el statu quo actual.*

Cómo aumentar el nivel de urgencia

Aumentar el nivel de urgencia exige eliminar los orígenes de la complacencia o minimizar su impacto: por ejemplo, eli-

minar signos de abundancia como los aviones privados de la empresa; establecer estándares más altos tanto a nivel formal, en el proceso de planificación, como a nivel informal, en las interacciones diarias; cambiar aquellos sistemas de evaluación interna que se centren en índices erróneos; aumentar ampliamente la cantidad de *feedback* externo de rendimiento que todo el mundo recibe; recompensar tanto la sinceridad en las reuniones como a las personas dispuestas a enfrentarse a los problemas, y acabar con los discursos felices e infundados por parte de los altos ejecutivos.

Todos los directivos competentes adoptan alguna de estas iniciativas cuando se enfrentan a una organización que necesita renovarse. Pero no suelen llegar demasiado lejos. Invitan a un plantel de clientes a la reunión anual de directivos, pero no se llega a encontrar la manera de hacer llegar semanalmente, o incluso diariamente, las quejas de los clientes a todos los interesados. Esa reunión anual de directivos quizás empiece a celebrarse en un lugar menos refinado, pero luego los ejecutivos regresan a unos despachos que ni el mismo Luis XIV consideraría sórdidos. Se inician un par de discusiones relativamente sinceras a nivel del comité ejecutivo, pero el boletín informativo de la empresa sigue con su habitual discurso feliz.

Generar una sensación de urgencia fuerte exige emprender esas acciones atrevidas o incluso arriesgadas que normalmente relacionamos con un buen liderazgo. Unas cuantas acciones modestas, como la de invitar a un plantel de clientes a la reunión anual de directivos, acaban fracasando frente al poder arrollador de las fuerzas que impulsan la complacencia. *Atrevido* significa hacer limpieza del balance general y mostrar un trimestre de enormes pérdidas. O vender las oficinas principales y trasladarse a un edificio que parezca más bien un centro de mando militar. O anunciar a las

diversas divisiones de negocios de la empresa que disponen de veinticuatro meses para pasar a ocupar el primero o el segundo puesto en su sector, con la amenaza de un castigo en forma de desinversión o cierre del negocio. O convertir el 50% del sueldo de los diez principales directivos en un variable basado en objetivos de calidad de producto para toda la organización. O contratar consultores para recopilar información y luego forzar discusiones sinceras en las reuniones, aun sabiendo que una estrategia así molestará mucho a determinadas personas. (Véase el cuadro 2 sobre las nueve formas básicas de aumentar el sentido de urgencia.)

Si no observamos con más frecuencia este tipo de movimientos atrevidos es porque a los individuos que viven en culturas de empresa con exceso de gestión y falta de liderazgo se les enseña que este tipo de acciones no son sensatas. Si además estos ejecutivos llevan tiempo asociados con la organización, podrían temer también que se les culpara de crear precisamente los problemas que ellos están poniendo de relieve. No es casualidad, pues, que las transformaciones empiecen muchas veces cuando una nueva persona pasa a ocupar un puesto destacado, una persona que no tiene ninguna necesidad de defender las acciones que haya emprendido en el pasado.

En los casos de individuos formados en una cultura directiva donde el valor principal es tenerlo todo bajo control, resulta especialmente difícil dar los pasos necesarios para aumentar el nivel de urgencia. Los movimientos atrevidos que disminuyen la complacencia aumentan también el conflicto y generan ansiedad, al menos al principio. Los auténticos líderes toman acciones porque confían en que las fuerzas desatadas con ello se dirigirán hacia la consecución de fines importantes. Pero en el caso de alguien que lleva treinta o cuarenta años viéndose recompensado por ser un direc-

Cuadro 2**Formas de aumentar el nivel de urgencia**

1. Generar una crisis permitiendo un fracaso financiero, exponiendo a los directivos a sus principales debilidades frente a la competencia, o permitiendo que los errores exploten en lugar de corregirlos en el último minuto.
2. Eliminar los ejemplos más obvios de abundancia (por ejemplo: instalaciones de clubes privados propiedad de la empresa, aviones privados, comedores de alta cocina para directivos).
3. Establecer objetivos tan ambiciosos de ingresos, ganancias, productividad, satisfacción del cliente y ciclos de producción, que resulte imposible alcanzarlos dirigiendo el negocio como hasta ahora.
4. Dejar de medir el rendimiento de las diversas unidades de negocio teniendo únicamente en cuenta objetivos restringidos a áreas funcionales. Insistir en que todo el mundo tiene que ser responsable de medidas más amplias del rendimiento del negocio.
5. Enviar más datos, y a más empleados, sobre la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero, sobre todo información que demuestre las debilidades frente a la competencia.
6. Insistir en que la gente hable con regularidad con clientes insatisfechos, proveedores descontentos y accionistas contrariados.
7. Utilizar consultores y otros medios para introducir datos más relevantes y discusiones más sinceras en las reuniones de la directiva.
8. Publicar en los boletines informativos internos, e incluir en los discursos de los directivos, más discusiones sinceras sobre los problemas de la empresa. Abandonar el «discurso feliz» por parte de los altos directivos.
9. Bombardear a los empleados con información sobre oportunidades de futuro, sobre las estupendas recompensas que conlleva capitalizar esas oportunidades, y sobre la incapacidad actual de la empresa de luchar por esas oportunidades.

tivo cauto, las iniciativas destinadas a aumentar los niveles de urgencia le parecerán demasiado arriesgadas o una auténtica locura.

Si la directiva está integrada única y exclusivamente por directivos cautos, ninguno de ellos impulsará lo suficiente el carácter de urgencia de la situación y la transformación

nunca acabará produciéndose. En estos casos, recae sobre los comités directivos la responsabilidad de encontrar líderes y de colocarlos en puestos clave. Si eluden tal responsabilidad, como a veces hacen, no estarán llevando a cabo el trabajo más esencial de un comité directivo.

El papel de las crisis

Las crisis visibles pueden ser tremendamente útiles para captar la atención de los empleados y aumentar la sensación de urgencia. Si tenemos la impresión de que el edificio está en llamas, es muy difícil seguir llevando a cabo las actividades tal y como es habitual. Pero en un mundo que se mueve cada vez más deprisa, esperar a que se declare el incendio es una estrategia dudosa. Y además de llamar la atención de la gente, un incendio repentino puede provocar muchos daños.

Las crisis económicas son un fenómeno tan visible que a menudo se dice que los cambios importantes nunca llegan a producirse hasta que los problemas de la organización son tan graves que generan pérdidas significativas. Aunque esta conclusión tal vez sea cierta en aquellos casos en los que es necesaria una transformación enorme y difícil, creo que no se aplica a la mayoría de las situaciones que requieren un cambio.

He visto a gente iniciar con éxito reestructuraciones o iniciativas de calidad en épocas en las que sus empresas estaban teniendo beneficios récord. Lo hicieron bombardeando sin cesar a los empleados con información sobre los problemas actuales (aumento de beneficios aunque descenso de la cuota de mercado), los problemas potenciales (un nuevo competidor que muestra indicios de ser cada vez más atrevido), o las oportunidades potenciales (a través de la tecno-

logía o de los nuevos mercados). Lo hicieron estableciendo objetivos tremendamente ambiciosos que desestabilizaron el *statu quo* reinante. Lo hicieron eliminando de forma implacable cualquier signo de abundancia, discurso feliz, sistemas de información engañosos y cosas por el estilo. Captar la atención de la gente en las buenas épocas no es en absoluto fácil, pero es posible.

Un gran emprendedor japonés impidió que su directiva cayese en la complacencia, a pesar de las ganancias sin precedentes que había obtenido su empresa, estableciendo objetivos a cinco años realmente escandalosos. Justo cuando la gente podía empezar a alardear de todos los logros conseguidos, empezó a decir cosas del tipo: «Deberíamos marcarnos el objetivo de duplicar los beneficios en cuatro años». Sus empleados no ignoraban esas declaraciones porque era un hombre de credibilidad. Nunca proponía objetivos caprichosamente, sino que sus ideas eran siempre defendibles porque reflexionaba concienzudamente sobre qué objetivos podían ser alcanzables teniendo en cuenta la iniciativa que los inspiraba. Y al defender esas ideas, vinculaba los objetivos con los valores básicos con los que se identificaba su directiva. El resultado de todo ello: sus objetivos a cinco años acabaron convirtiéndose en pequeñas bombas que destruían periódicamente cualquier posible foco de complacencia.

Los auténticos líderes suelen crear este tipo de crisis artificiales antes que permanecer a la espera de que suceda algo. Harry, por ejemplo, en lugar de discutir los planes de su superior, como normalmente solía hacer, decidió aceptar unas proyecciones de ingresos y costes que sabía de antemano que eran completamente irreales. El resultante desplome de los ingresos en un 30% llamó la atención de todo el mundo. De un modo similar, Helen aceptó lo que consi-

deraba unas promesas irreales respecto a un importante lanzamiento de productos y permitió que el escándalo le estallara directamente encima..., gesta para la que se necesitaba ser muy valiente. El resultado: las cosas no podían seguir haciéndose como siempre.

Hay crisis artificiales que espabilan a la gente a partir de grandes pérdidas financieras. El director general de una conocida empresa puso en orden el balance general, subvencionó diversas iniciativas novedosas y generó con ello una pérdida de casi mil millones de dólares. Pero todo esto no era una situación anómala. El director general tenía un contrato indefinido y la empresa nadaba en dinero en efectivo.

El problema de las crisis financieras graves, sean naturales o amañadas, es que a menudo agotan los escasos recursos de la empresa y dejan con ello menos margen de maniobra. Una pérdida de mil o dos mil millones de dólares llama la atención, pero genera menos fondos para apoyar nuevas iniciativas. Aunque las transformaciones empiezan más fácilmente después de una crisis financiera natural, puestos a elegir, es claramente más inteligente no esperar a que se produzca una. Mejor generar el problema uno mismo. Mejor aún, si es posible, ayudar a la gente a ver las oportunidades o la naturaleza de crisis de la situación sin tener que caer en pérdidas perjudiciales.

El papel de los mandos intermedios e inferiores

Cuando el objetivo del cambio es una fábrica, una oficina de ventas o una unidad situada en la parte inferior de una organización grande, los principales protagonistas serán los mandos intermedios o inferiores que están al cargo de esa unidad. Ellos serán quienes tendrán que disminuir la com-

placencia y aumentar la sensación de urgencia. Ellos serán quienes tendrán que crear una coalición rectora, desarrollar una visión que guíe la iniciativa, vender esa visión a los demás, etcétera. Si tienen autonomía suficiente, podrán hacerlo independientemente de lo que suceda en el resto de la organización. Pero sólo *si* tienen suficiente autonomía.

Sin autonomía suficiente y en una empresa donde abunda la complacencia (una situación bastante habitual hoy en día), una iniciativa de cambio en una unidad pequeña puede estar condenada al fracaso desde el principio. Tarde o temprano, y por mucho que se esfuerzen los agentes del cambio de niveles inferiores, las fuerzas de la inercia acabarán interviniendo. Bajo estas circunstancias, lanzarse al vacío con una iniciativa de transformación puede ser un error terrible. Cuando la gente se da cuenta de este hecho, suele pensar que sólo le queda una alternativa: sentarse a esperar a que alguien de arriba proporcione un liderazgo más fuerte. Y de este modo, nadie hace nada y con ello se afianzan las fuerzas de la inercia que tanto les han sacado de quicio.

Los altos ejecutivos, que son quienes tienen el poder, son normalmente los únicos que pueden disminuir la fuerza de la inercia. Pero no siempre es así. De vez en cuando, aparece una persona valiente y competente en los niveles intermedios o inferiores de la jerarquía que acaba siendo decisiva en la creación de las condiciones necesarias para sustentar la transformación.

Mi ejemplo favorito es el de una directiva intermedia de una empresa del sector de las agencias de viajes que, prácticamente sin la ayuda de nadie, plantó cara a los altos directivos con datos reales sobre la frágil posición competitiva de la empresa. Utilizó una tarea no rutinaria (vender un producto a través de un nuevo canal de distribución) como excusa para contratar a un equipo de consultores. Con ella

animándolos entre bambalinas, los consultores llegaron a la conclusión de que la empresa nunca podría utilizar con éxito ese nuevo canal a menos que antes solucionara media docena de problemas fundamentales. En cuanto vieron los resultados del trabajo, sus compañeros se pusieron a cubierto, pero ella se lanzó al vacío. Gracias a su sentido común y a su diplomacia, esquivó la mayoría de las críticas generadas por la negación y la rabia hacia los consultores. Tenía una capacidad asombrosa para despacharse con frases como: «Me sorprende de verdad. ¿Acaso la fastidiaron los consultores o es que estamos ante un asunto importante?»; «No puedo creer que enviaran el informe a toda esa gente. Nosotros no se lo autorizamos»; «¿Tú te lo crees? Pues también se lo creen Gerry y Alice. ¿Habéis hablado los tres en alguna ocasión de estos problemas?»

Cuando todos los miembros del comité de dirección son personas cautas y acomodadas en la forma actual de hacer las cosas, el revolucionario valiente de abajo fracasará sin remedio. Pero nunca he conocido una organización en la que la directiva en pleno esté en contra del cambio. Incluso en el peor de los casos, entre el 20 y el 30% sabe que la empresa no aprovecha todo su potencial, quiere hacer algo al respecto, pero se siente bloqueado. Las iniciativas de los mandos intermedios pueden dar a esos individuos la oportunidad de atacar la complacencia sin tener por ello que ser considerados miembros deficientes del equipo directivo o agitadores del populacho.

Para aquellos mandos intermedios que no encuentran la manera de aumentar la sensación de urgencia en una empresa que necesita un cambio y en la que los altos directivos no proporcionan el liderazgo necesario, la decisión profesional más inteligente es quizá la de cambiar de empresa. En el entorno económico actual, la gente suele aferrarse a su

puesto, aun tratándose de empresas que no van a ninguna parte. Se convencen de que, con tantas regulaciones de empleo, son afortunados por poder contar con una nómina y un seguro médico. Y es una actitud comprensible. Pero en el mundo del siglo XXI tendremos que aprender y crecer en nuestra carrera profesional. Uno de los muchos problemas de las organizaciones complacientes es que la rigidez y el conservadurismo dificultan el aprendizaje.

Fichar cada mañana, cobrar el sueldo a final de mes, aprender poco y dejar que el nivel de urgencia siga bajo es, en el mejor de los casos, una estrategia estrecha de miras y a corto plazo. Las estrategias con estrechez de miras y a corto plazo ya no desembocan en éxitos a largo plazo, ni para las empresas ni para sus empleados.

¿Cuánta urgencia es suficiente?

Independientemente de cómo se inicie el proceso o de quién lo inicie, siempre cuesta mucho avanzar entre las fases 2 y 4 de una iniciativa de cambio importante, a menos que los directivos de la empresa consideren que el estado de cosas actual es inaceptable. Mantener una iniciativa de transformación en las fases 7 y 8 exige un compromiso mayor si cabe. La mayoría de los empleados, quizás un 75% de los directivos, y virtualmente todos los altos ejecutivos, tienen que creer sinceramente que ese importante cambio es absolutamente esencial.

Y ya que es posible llevar a cabo parte del movimiento inicial con niveles bajos de urgencia, y ya que el ataque a la complacencia puede generar ansiedad, resulta tentador saltarse la fase 1 e iniciar el proceso de transformación en una fase posterior. He visto iniciativas que han empezado construyendo la coalición rectora, otras creando la visión del

cambio, y otras simplemente efectuando los cambios (reorganizando, despidiendo personal, realizando una adquisición). Pero los problemas que generan la inercia y la complacencia siempre acaban atrapándoles. A veces chocan rápidamente contra una pared, como sucede cuando la falta de urgencia hace imposible reunir un equipo de liderazgo lo bastante potente como para guiar los cambios. A veces (tal vez en el caso de una adquisición que fomenta el crecimiento y la excitación) pasan años antes de que se haga evidente que las diversas iniciativas flaquean.

Incluso cuando se empiezan iniciativas de cambio con ejercicios destinados a disminuir la complacencia, muchos acaban convenciéndose de que el trabajo ya está hecho cuando, en realidad, falta bastante aún por hacer. He visto individuos excepcionalmente capaces de caer en esta trampa. Hablan con otros ejecutivos que sólo hacen que reforzar sus razonamientos: «Estamos listos para esto. Todo el mundo comprende que la situación actual tiene que cambiar. Hay poca complacencia. ¿Verdad, Phil? ¿Verdad, Carol?» Y siguen adelante sobre una base poco sólida y acaban arrepintiéndose de ello.

Las opiniones externas son de gran utilidad en estas circunstancias. Pida opinión a clientes bien informados, a proveedores o a accionistas. ¿Es el nivel de urgencia lo bastante alto? ¿Es el nivel de complacencia lo bastante bajo? No hable únicamente con otros empleados, porque ellos tienen los mismos incentivos que usted para no tener en cuenta la realidad. Y no formule esas preguntas sólo a unos cuantos amigos externos. Hable también con otras personas que conozcan su empresa, o incluso con gente que pueda tener ideas contrarias a las de su organización. Y, lo que es más importante, *reúna la valentía suficiente para escuchar con atención.*

Si lo hace, descubrirá que hay gente que no está lo suficientemente informada como para ofrecer una opinión creíble y que otros tienen hachas que afilar. Si habla con la cantidad suficiente de gente, podrá diferenciar los unos de los otros. Se trata de contraatacar la miopía interna con datos externos. En un mundo que se mueve a la velocidad que lo hace el nuestro, la miopía interna puede resultar mortal.

Crear una coalición rectora

Las grandes transformaciones suelen asociarse a un solo individuo claramente visible. Cuando pensamos en la recuperación de Chrysler después de que a principios de la década de 1980 rozara la bancarrota, nos viene a la cabeza Lee Iacocca. Cuando se menciona la ascensión de Wal-Mart, que pasó de ser una empresa de poca monta a líder del sector, nos viene a la cabeza Sam Walton. Leemos sobre las iniciativas de IBM para renovarse y la historia se centra en torno a Lou Gerstner. Por lo tanto, podríamos muy fácilmente llegar a la conclusión de que el tipo de liderazgo que tan crítico resulta en cualquier cambio procede de una sola persona de dimensiones heroicas.

Una conclusión muy peligrosa.

Un cambio importante es tan difícil de conseguir que para sostener el proceso se precisa una fuerza muy poderosa. Ningún individuo, ni siquiera un director general de carácter monárquico, podría nunca por sí solo desarrollar la visión adecuada, comunicarla a una cantidad impresionante de gente, eliminar todos los obstáculos básicos, generar victorias a corto plazo, liderar y gestionar docenas de proyectos de cambio y anclar los nuevos puntos de vista en lo más profundo de la cultura empresarial. Los comités débiles son peores. Una coalición rectora fuerte es un elemento siempre imprescindible: una coalición integrada por las per-

sonas adecuadas, con el nivel adecuado de confianza y con un objetivo compartido. Construir un equipo de este calibre forma parte esencial de las primeras fases de cualquier iniciativa para reestructurar, remodelar o reequipar un conjunto de estrategias.

Hacerlo solo: el director general aislado

La empresa del sector de la alimentación que ilustra este caso había tenido una trayectoria económica extraordinaria entre 1975 y 1990. Entonces, se produjo un cambio en el sector y la empresa empezó a dar terribles pasos en falso.

El director general era un individuo notable. Líder en un 20%, gestor en un 40% y genio de las finanzas en el porcentaje restante, había guiado con éxito a su empresa realizando astutas adquisiciones y dirigiendo la nave con firmeza. Cuando el sector cambió a finales de la década de 1980, intentó transformar la empresa para afrontar debidamente las nuevas condiciones. Y lo hizo aplicando el mismo estilo que había utilizado durante quince años: el de un monarca con consejeros.

El «rey» Henry tenía un comité ejecutivo, pero era más bien un grupo dedicado a recopilar y distribuir información, no una entidad pensada para la toma de decisiones. El trabajo de verdad se llevaba a cabo fuera de las reuniones. Henry se planteaba los temas en la oficina. Luego, compararía la idea con Charlotte y escuchaba sus comentarios. Comía después con Frank y le formulaba algunas preguntas. Jugaba al golf con Ari y tomaba nota de su reacción a una determinada idea. Al final, el director general tomaba la decisión. Entonces, dependiendo de la naturaleza de la decisión, la anunciaba en una reunión del comité ejecutivo o, si

se trataba de un tema especialmente sensible, lo comunicaba a los miembros de dicho comité en su despacho e individualmente. Y éstos, a su vez, transmitían la información a los demás.

Este proceso funcionó estupendamente bien entre 1975 y 1990 por cuatro razones al menos: 1) el ritmo de cambio en los mercados a los que Henry se dedicaba no era muy rápido, 2) conocía muy bien el sector, 3) su empresa ostentaba una posición tan sólida que un retraso o una equivocación en una decisión no suponía ningún riesgo, y 4) Henry era un tipo muy listo.

Y luego el sector cambió.

Durante cuatro años, hasta su jubilación en 1994, Henry intentó liderar una iniciativa de transformación utilizando el mismo proceso que tan bien le había funcionado durante tanto tiempo. Pero esta vez, su estrategia no funcionó porque tanto la cantidad como la naturaleza de las decisiones que había que tomar eran distintas en muchos sentidos.

Antes de 1990, los problemas eran, por término medio, más pequeños, menos complejos, con menor carga emocional, y menos abundantes. Valiéndose del formato de discusión individual, una persona lista podía tomar buenas decisiones y hacer que se implementasen. Pero con la inestabilidad del sector y la necesidad de un cambio importante en el seno de la empresa, los problemas empezaron a aparecer de repente con más rapidez y a hacerse más grandes. Una sola persona, por excepcionalmente capaz que fuese, no podía seguir manejando correctamente el proceso de toma de decisiones. Las decisiones se tomaban y se comunicaban con excesiva lentitud. Las decisiones se tomaban sin comprender del todo los asuntos. Se pedía a los empleados que hicieran sacrificios sin tener muy claro por qué debían hacerlos.

Pasados dos años, la evidencia objetiva empezó a dejar claro que la forma de hacer de Henry había dejado de funcionar. En lugar de cambiar, estaba cada vez más aislado y cada vez presionaba con más fuerza. Después de una adquisición cuestionable más y de una amarga regulación de empleo, acabó jubilándose a regañadientes (con la ayuda de un pequeño empujoncito por parte de su comité directivo).

Correr con la lengua fuera: el comité con escasa credibilidad

He sido testigo de este segundo escenario más de dos docenas de veces. El principal adalid del cambio es el ejecutivo de recursos humanos, el funcionario de calidad o el responsable de planificación estratégica. Alguien le comenta al jefe que ponga a esa persona al cargo de un grupo de trabajo que incluye empleados de diversos departamentos y un par de consultores externos. El grupo podría incluir también un líder prometedor de la organización, pero no incluye a los tres o cuatro individuos situados en lo más alto del orden de jerarquía. Y sólo incluye un par o tres de los quince directivos más destacados.

El grupo de trabajo tiene un jefe entusiasta, y por ello realiza rápidamente bastantes avances. Pero los animales políticos, tanto de dentro como de fuera de este comité, se dan cuenta enseguida de que el grupo tiene escasas probabilidades de éxito a largo plazo y, en consecuencia, limitan su asistencia, implicación y compromiso. Todos los integrantes del grupo de trabajo están tremendamente ocupados y, como algunos de ellos no están convencidos de que éste sea el lugar más adecuado donde volcar su tiempo, se hace im-

posible programar suficientes reuniones con el objetivo de ofrecer un diagnóstico compartido de los problemas de la empresa y generar confianza entre los miembros del grupo. De todos modos, el líder del grupo se niega a darse por vencido y lucha para seguir logrando avances visibles, a menudo por el enorme sentido de dedicación que tiene hacia la empresa o sus empleados.

Pasado un tiempo, todo el trabajo lo lleva a cabo un pequeño subgrupo de tres o cuatro personas, normalmente el jefe, un consultor y algún joven radical. El resto de los miembros se limita a dar el visto bueno a las ideas que este pequeño grupo genera, pero ninguno de ellos contribuye ni se siente comprometido con el proceso. Tarde o temprano, el problema se hace visible: cuando el grupo no alcanza el consenso en recomendaciones clave, cuando las recomendaciones de su comité caen en saco roto, o cuando intenta implementar una idea y tropieza contra una pared de resistencia pasiva. Los miembros del comité trabajan muy duro y realizan algunas contribuciones, pero se hacen realidad muy lentamente y de modo gradual.

Un análisis posterior de los hechos deja en evidencia que el grupo de trabajo nunca tuvo la oportunidad de convertirse en un equipo operativo de individuos con poder que compartiesen un mismo significado de los problemas, las oportunidades y el compromiso con el cambio. Desde el exterior, el grupo nunca tuvo la credibilidad necesaria para proporcionar un liderazgo fuerte. Sin esa credibilidad, el grupo sería el equivalente a un camión de dieciocho ruedas impulsado por un motor de cortacésped.

Y entretanto, mientras esta estrategia fracasa, la posición competitiva de la empresa se debilita y el líder del sector se distancia un poco más.

Seguir el ritmo del cambio: el equipo

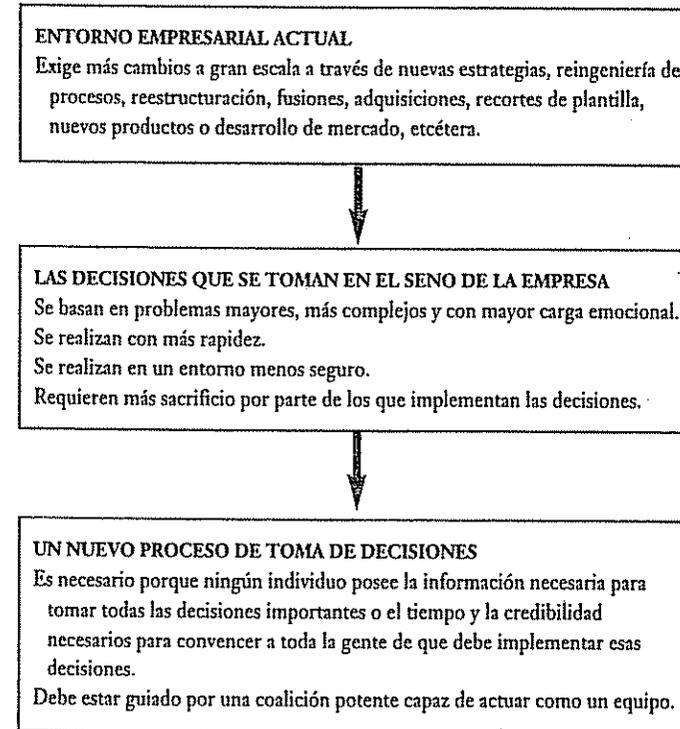
El problema central en estos dos escenarios es que ninguna de las dos empresas tiene en cuenta la velocidad a la que avanza el mercado, ni el cambio tecnológico. En un mundo menos competitivo y más lento, un comité débil puede ayudar a una organización a irse adaptando a un ritmo aceptable. El comité hace recomendaciones. Los principales directivos rechazan la mayoría de las ideas. El grupo ofrece más sugerencias. Se avanza un centímetro más. El comité vuelve a intentarlo. Esta forma de hacer las cosas puede llegar a funcionar cuando tanto la competencia como el cambio tecnológico son limitados. Pero en un mundo que gira a toda velocidad, el comité débil siempre fracasa.

En un mundo de movimiento lento, el jefe tipo «llanero solitario» puede realizar los cambios necesarios hablando primero con Charlotte, luego con Frank, luego con Ari, y luego reflexionando sobre lo que le hayan dicho. Puede volver a hablar con todos ellos para reunir más información. Después de tomar una decisión, puede comunicársela a Charlotte, a Frank y a Ari. El proceso de la información es secuencial y ordenado. Mientras el jefe sea capaz y disponga de tiempo, el proceso funcionará bien. En un mundo acelerado, esta actividad lineal y pesada se desmorona. Es demasiado lenta. Carece de la información relevante a tiempo real. Y hace que la implementación resulte más complicada.

El entorno empresarial actual exige claramente un nuevo proceso de toma de decisiones (véase el cuadro 1). En un mundo en rápido movimiento, los individuos y los comités débiles rara vez disponen de toda la información necesaria para tomar buenas decisiones no rutinarias. Ni poseen tam-

Cuadro 1

La toma de decisiones en el entorno empresarial actual



poco la credibilidad ni el tiempo para convencer a los demás de que realicen los sacrificios necesarios para implementar los cambios. Bajo estas nuevas circunstancias, sólo son verdaderamente efectivos aquellos equipos integrados por las personas adecuadas y con la confianza suficiente entre sus miembros. Cuando se trata de una iniciativa de cambio importante, esta nueva obviedad se aplica exactamente igual a una coalición rectora en la planta de fabricación, en el proceso de desarrollo de nuevos productos o en la cúspide de la

organización. La coalición rectora que opera como un equipo efectivo puede procesar más información, a mayor velocidad. Puede acelerar además la implementación de las nuevas estrategias porque la gente que tiene el poder está realmente informada y comprometida con las decisiones más importantes.

Así pues, ¿por qué los directivos no utilizan más a menudo equipos que les ayuden a generar el cambio? Hasta cierto punto, la cuestión tiene que ver con un conflicto de intereses. Los equipos no tienen ascensos, las personas sí, y las personas necesitan un historial de éxitos inequívocos para avanzar en su carrera profesional. El argumento de «Yo estuve en un equipo que...» no vende muy bien en la mayoría de las empresas actuales.

Pero más importante es que el problema tiene que ver con la historia. La mayoría de directivos de alto nivel se educó, desde el punto de vista directivo, en una era en la que el trabajo en equipo no era esencial. Tal vez hablaban de «equipo» y utilizaban metáforas deportivas, pero la realidad era jerárquica, siendo la jerarquía típica la de un jefe con ocho directivos informándole directamente. Después de haber sido testigos de numerosos ejemplos de comités que nunca funcionaron bien, donde todo acababa moviéndose más lentamente, en lugar de a mayor velocidad, suelen sentirse mucho más cómodos con el viejo formato, aunque el tiempo demuestre que cada vez funciona peor.

El resultado final: en muchas iniciativas de reingeniería de procesos y de creación de nuevas estrategias, la gente se limita a saltarse esta fase o le presta una atención mínima. Y echan a correr intentando crear una visión, o una reducción de plantilla, o lo que sea. Pero tarde o temprano, la falta de un equipo fuerte que lidere la iniciativa acaba resultando fatal.

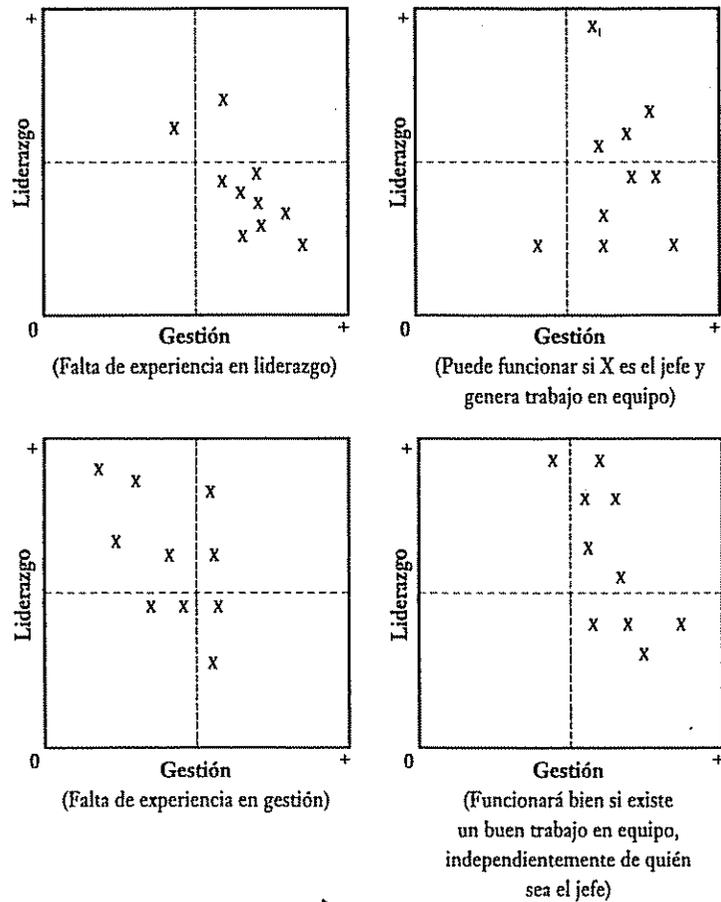
La creación de la coalición rectora

El primer paso para crear el tipo de equipo capaz de dirigir una iniciativa de cambio consiste en encontrar los miembros adecuados. Las coaliciones rectoras efectivas tienen cuatro características esenciales:

1. *Posición de poder:* ¿hay en el grupo la cantidad suficiente de protagonistas principales, especialmente en lo que a directores de áreas funcionales se refiere, para que los que hayan quedado fuera no bloqueen fácilmente los avances?
2. *Experiencia:* ¿están adecuadamente representados (en cuanto a disciplina, experiencia laboral, nacionalidad, etcétera), los diversos puntos de vista relevantes para la iniciativa en cuestión, de manera que con ello quede garantizado que se tomarán decisiones fundamentadas e inteligentes?
3. *Credibilidad:* ¿hay en el grupo la cantidad suficiente de individuos con buena reputación dentro de la empresa para garantizar que los demás empleados se tomen en serio sus propuestas?
4. *Liderazgo:* ¿hay en el grupo la cantidad suficiente de líderes consolidados que garanticen que van a ser capaces de liderar el proceso de cambio?

Esta última pregunta, la relativa al liderazgo, es especialmente importante. Es imprescindible que en la coalición rectora haya habilidades tanto de gestión como de liderazgo, habilidades que tendrán que trabajar conjuntamente, como un equipo. Lo primero sirve para mantener el proceso bajo control, mientras que lo segundo es lo que dirige el cambio. (La cuadrícula del cuadro 2 representa las distintas combinaciones de liderazgo y gestión que pueden o no funcionar.)

Cuadro 2
Perfiles de cuatro coaliciones rectoras distintas



Una coalición rectora con buenos gestores pero malos líderes nunca alcanzará el éxito. La mentalidad gestora desarrollará planes, no una visión; no comunicará la necesidad de un cambio ni su dirección y controlará a la gente más que habilitarla para la acción. Pero aun así, empresas con gran

éxito histórico tienen culturas empresariales que generan precisamente esa mentalidad que rechaza tanto a los líderes como el liderazgo. Irónicamente, los grandes éxitos generan una inercia que exige la presencia de más y más directivos para mantener la empresa bajo control, y la práctica ausencia de líderes. En estas empresas, se tiene que andar con mucho cuidado para que la coalición rectora no cojee por falta de este elemento crítico.

La falta de liderazgo suele abordarse de tres maneras: 1) contratando personal externo, 2) promocionando empleados internos que sepan liderar, o 3) animando a empleados que ya ostentan puestos que requieren liderazgo, pero que rara vez lideran, a que acepten ese reto. Sea cual sea el método elegido para llegar allí, el resultado (un equipo con dotes de liderazgo) tiene que ser el mismo. Nunca olvide lo siguiente: *una coalición rectora integrada únicamente por directivos gestores, aunque sean gestores estupendos y maravillosas personas, provocará el fracaso de las grandes iniciativas de cambio.*

El tamaño de una coalición rectora efectiva depende del tamaño de la organización. En las transformaciones de éxito, el tamaño del grupo oscila entre la media docena de personas en empresas relativamente pequeñas o en unidades pequeñas de empresas grandes, y entre veinte y cincuenta personas en empresas de mayor tamaño.

**Características que se deben evitar...
o tratar con cuidado**

En una coalición rectora deberían evitarse a toda costa dos tipos de personas. Las primeras son aquellas que tienen un ego capaz de llenar una sala entera y que no dejan espacio a

nadie más. Las segundas son lo que yo denomino «serpientes», gente que genera tanta desconfianza que puede incluso llegar a acabar para siempre con el trabajo en equipo.

En la mayoría de las organizaciones, las personas que ocupan los puestos más altos tienen un ego muy desarrollado. Pero a menos que tengan también un conocimiento realista de sus puntos débiles y sus limitaciones, a menos que sean capaces de valorar los puntos fuertes complementarios de los demás, y a menos que puedan someter sus intereses inmediatos a otro objetivo más elevado, su contribución a una coalición rectora será equiparable a la contribución que en ella pudiera hacer un montón de residuos nucleares. Cuando una persona de este tipo ostenta un papel protagonista en la coalición, puede usted empezar a despedirse del trabajo en equipo y de la dramática transformación que tenía en mente.

Las serpientes son también desastrosas, aunque en otro sentido. Dañan la confianza, un ingrediente esencial para el trabajo en equipo. Una serpiente es aquella persona experta en decirle a Sally alguna cosa sobre Fred y a Fred alguna cosa sobre Sally que acaba estropeando la relación entre Sally y Fred.

Las serpientes y los grandes egos pueden ser personas extremadamente inteligentes, motivadas y productivas en ciertos aspectos. Por eso consiguen ascender hasta altos puestos directivos y convertirse en candidatos lógicos para entrar en una coalición rectora. Los agentes de cambio inteligentes saben detectar este tipo de personas y mantenerlas apartadas del equipo. Y si eso resulta imposible, los buenos líderes se encargarán de observar y controlar con mucho cuidado a esa gente.

Otro tipo de individuo con el que, como mínimo, uno debe andarse con cautela es el empleado poco dispuesto. En

organizaciones con un sentido de la urgencia muy elevado, resulta relativamente fácil conseguir que la gente se apunte a una coalición para el cambio. Pero ya que hemos visto que la sensación de urgencia es algo muy excepcional, cabe entender que no siempre es tan sencillo, sobre todo en lo de convencer a personas clave que no tienen ningún interés en apuntarse al grupo.

Jerry es el ocupadísimo director financiero de una división de una importante empresa petrolífera. Conservador por naturaleza, es más gestor que líder y, naturalmente, se muestra receloso ante cualquier posibilidad de cambio importante por las alteraciones y riesgos potenciales que conlleva. Pero después de treinta y cinco años dando buenos rendimientos a la empresa, Jerry es demasiado poderoso y demasiado respetado como para ser ignorado. En consecuencia, el jefe de su división lleva dos meses dedicando horas a convencerle de que ese cambio importante es necesario y que la implicación activa de Jerry es esencial. En mitad de ese galanteo, Jerry sigue poniendo excusas, aludiendo a su falta de tiempo y a sus cualidades para ser de alguna ayuda. Pero la insistencia acaba surtiendo efecto y Jerry al final se apunta.

Prescindir de personas como Jerry e intentar salir adelante sin ellas puede resultar tentador. Pero la táctica rara vez funciona si resulta que estas personas son protagonistas destacados en la empresa y tienen mucha autoridad o credibilidad. A menudo, el problema de base con personas como Jerry se remonta al carácter de urgencia. Jerry no ve con claridad los problemas y las oportunidades, y lo mismo aplica a la gente con quien él interactúa a diario. Con niveles elevados de complacencia, nunca se conseguirá convencerlo de que dedique el tiempo y el esfuerzo necesarios a crear una coalición ganadora.

Cuando personas como Jerry presentan además las características de una serpiente o un ego descomunal, la única opción sensata acaba siendo a veces un cese negociado o la jubilación. No son deseables como miembros integrantes de la coalición rectora, pero nadie puede permitirse tenerlos fuera de la sala de reuniones causando problemas. Las empresas suelen mostrarse poco dispuestas a enfrentarse a estos asuntos, normalmente porque se trata de gente con habilidades especiales o respaldo político. Pero la alternativa acostumbra a ser peor: tenerlos socavando la nueva estrategia o la iniciativa de renovación cultural.

Temerosos de enfrentarnos al problema, nos convencemos de que Jerry no es tan malo y de que podremos salir adelante esquivándolo. De manera que avanzamos y al final acabamos maldiciéndonos por no haber abordado el tema debidamente.

Si se encuentra en este tipo de situación, recuerde lo siguiente: *los problemas de personal que pueden ignorarse en momentos dulces pueden acabar provocando graves problemas en una economía más complicada, acelerada y mundializada.*

Construya un equipo efectivo basado en la confianza y en un objetivo común

Dentro de una coalición rectora, el espíritu de trabajo en equipo puede conseguirse de muchas maneras. Pero independientemente del proceso que se utilice, existe un componente esencial: la confianza. Si hay confianza, se logrará el espíritu de trabajo en equipo. Si no la hay, será imposible.

La confianza es un elemento inexistente en muchas organizaciones. La gente que ha pasado toda su carrera profe-

sional en un mismo departamento o en una misma división, cree deber lealtad sólo a su grupo inmediato y desconfía de los motivos de los demás, aun tratándose de una misma empresa. La falta de comunicación y muchos otros factores realzan una rivalidad que está fuera de lugar. Y es así como los ingenieros ven con recelo a los vendedores, la subsidiaria alemana mira con desdén a la casa madre norteamericana, etcétera. Cuando en una iniciativa de cambio se pide a empleados de estos grupos que trabajen unidos en una coalición rectora, el espíritu de trabajo en equipo es difícil de conseguir porque existe una falta de confianza residual. La estrechez de miras resultante puede acabar impidiendo que la transformación necesaria se haga realidad.

Este punto de vista sobre la confianza puede ser de gran ayuda para evaluar si un determinado conjunto de actividades producirá el tipo de equipo que se necesita. Si las actividades generan el entendimiento mutuo, el respeto y la atención que se asocian con la confianza, significará que está usted en el buen camino. De lo contrario, no lo está.

Hace cuarenta años, las empresas que intentaban crear equipos utilizaban para ello la actividad social de tipo informal. Las familias de los empleados se conocían entre ellas. Y gracias a partidos de golf, fiestas de Navidad y cenas, desarrollaban relaciones basadas en el mutuo entendimiento y la confianza.

La actividad social orientada a la familia sigue utilizándose para construir equipos, pero hoy en día presenta diversos inconvenientes graves. En primer lugar, es un proceso lento. La actividad ocasional que no esté enfocada principalmente a la creación de un espíritu de equipo, puede prolongarse durante una década o más tiempo incluso. En segundo lugar, funciona mejor en familias donde sólo trabaja uno de los cónyuges. En el mundo de las carreras

profesionales duales, resulta muy complicado disponer de tiempo para frecuentar las obligaciones sociales de dos organizaciones distintas. En tercer lugar, este tipo de proceso de desarrollo de grupo tiende a ejercer fuertes presiones en cuanto a normas a las que atenerse. Las ideas políticas, los estilos de vida y las aficiones van enfocadas hacia una misma dirección. Si alguien es diferente, tiene que adaptarse o largarse. Y una de las consecuencias de ello es el pensamiento grupal, en el sentido negativo del término.

Hoy en día, la creación de un espíritu de equipo tiene que avanzar con mayor rapidez, permitir más diversidad y funcionar sin parejas que se dedican a sus labores. El vehículo más utilizado en la actualidad para acomodarse a esta realidad son las reuniones fuera de la empresa planificadas con todo detalle. En ellas, un grupo de ocho, o doce, o veinticuatro personas, se reúnen durante un periodo de tiempo que oscila entre los dos y los cinco días con el objetivo explícito de convertirse en algo más que un equipo. Hablan, analizan, escalan montañas y practican juegos, todo ello con el objetivo de aumentar el entendimiento mutuo y la confianza entre ellos.

Los primeros intentos de llevar a cabo este tipo de actividad, hará de ello unos treinta años, fueron muy parecidos a una especie de terapia de grupo chapucera que a menudo no funcionaba. Recientemente, el énfasis se ha desplazado tanto hacia tareas más intelectuales, enfocadas a la cabeza, como hacia actividades de unión más enfocadas al corazón. Los asistentes, por ejemplo, trabajan largo y tendido en un montón de datos sobre el sector y luego salen juntos a navegar en barco.

Una reunión externa típica reúne entre diez y cincuenta personas durante un periodo de entre tres y seis días. La planificación de la reunión puede quedar tanto en manos inter-

nas como de un grupo de consultores externos. Una parte importante del tiempo se dedica a fomentar discusiones sinceras en las que los individuos puedan expresar sus opiniones y sentimientos respecto a la organización, sus problemas y sus oportunidades. Se abren o refuerzan los canales de comunicación entre las personas. La sensación de confianza mutua aumenta. Tanto las actividades intelectuales como las sociales están pensadas para fomentar el aumento de la sensación de confianza.

Pero, en muchas ocasiones, estas reuniones externas para generar espíritu de equipo no dan los resultados esperados. A veces se trata simplemente de que se han sentado unas expectativas muy altas para un único acto de tres días de duración, o que la reunión no se ha planificado con la experiencia y la minuciosidad necesarias. Pero la tendencia es clara. Estamos mejorando en este tipo de actividad.

Por ejemplo, Sam Johnson, presidente de división, está intentando reunir un grupo de diez personas que constituyan una coalición rectora efectiva y lideren el cambio en su negocio de electrónica de consumo. En la coalición se incluyen las siete personas que le reportan directamente a él, el jefe de un departamento de la división que seguramente estará en el centro de la iniciativa de cambio, el vicepresidente ejecutivo de la sede central y él mismo. Con enormes dificultades, planifica una reunión de una semana a la que asistirán todos ellos. Empiezan con dos días dedicados a una actividad externa destinada a consolidar los lazos de unión, durante la cual el grupo vive al aire libre durante cuarenta y ocho horas y lleva a cabo actividades físicas extenuantes como navegación y escalada. Durante estos dos días, van conociéndose mejor y se ven obligados a recordar constantemente la importancia del espíritu de equipo. Del tercer al quinto día, se instalan en un hotel y, con una apretada agen-

da, reciben un montón de información sobre la competencia y los clientes de la división y se les pide que generen una serie de documentos para su discusión. Trabajan de siete de la mañana a siete y media de la tarde, mayoritariamente en grupos que van cambiando pero que en ningún momento se han elegido al azar. Cenar de siete a nueve y media, y durante la cena comentan su carrera profesional, sus aspiraciones y otros temas más personales. Con todo ello, acaban por conocerse aún mejor y empiezan a desarrollar puntos de vista comunes sobre el sector. El entendimiento cada vez mayor, las relaciones basadas en logros reales y los puntos de vista comunes fomentan la confianza.

Reconociendo que esta fructífera actividad de una semana de duración no es más que el inicio del proceso, Sam prepara otra actividad de tres días para unos meses después. Dos años más tarde, una vez que la rotación y los ascensos han cambiado la composición del grupo, prepara una nueva salida con el máximo nivel de detalle. Igual de importante es que, además de estas actividades de alta visibilidad, Sam lleva a cabo docenas de acciones destinadas a seguir generando la confianza necesaria para trabajar en equipo. Se encara a la velocidad del rayo y con información precisa a cualquier rumor que pudiera erosionar la buena voluntad. Las personas que no se conocen tan bien trabajan asimismo en equipo en otros grupos. Los diez frecuentan actividades sociales siempre que les es posible.

P. ¿Fue todo esto fácil de conseguir?

R. En absoluto.

En este caso, dos de los diez integrantes de la coalición eran personas muy independientes que no lograban comprender por qué tenían que escalar montañas juntos. Otra

era una persona tan ocupada que a veces parecía imposible poder contar con ella para programar las actividades del grupo. Otra tenía un problema de ego que rozaba los límites de la normalidad. Debido a hechos pasados, dos de ellos se llevaban fatal. Pero Sam consiguió superar todo esto y desarrollar una coalición rectora efectiva.

Creo que tuvo éxito porque deseaba de todo corazón que la división saliese adelante, porque estaba convencido de que aquel cambio era necesario para que su negocio triunfara, y porque creía que el cambio no podía producirse sin una coalición rectora efectiva. De modo que, en cierto sentido, Sam no tenía otra elección. Tenía que generar confianza y espíritu de equipo. Y lo hizo.

La razón más habitual por la que la coalición necesaria para guiar el proceso de cambio no acaba desarrollándose es que, en el fondo, el iniciador no cree que la transformación sea necesaria o no cree en la necesidad de disponer de un equipo fuerte para dirigir el cambio. El problema central rara vez es la falta de espíritu de equipo. Cuando los ejecutivos creen de verdad en la creación de una coalición rectora que trabaje en equipo, siempre acaban encontrando gente competente con las habilidades necesarias. Sin esa creencia, y aun poseyendo ellos esa habilidad o disponiendo de un buen asesor, nunca acabarán tomando las acciones necesarias.

Más allá de la confianza, el elemento crucial del trabajo en equipo es tener un objetivo común. El auténtico espíritu del trabajo en equipo sólo es factible cuando todos los miembros de una coalición rectora desean de todo corazón alcanzar el mismo objetivo.

El objetivo típico que une a los integrantes de las coaliciones para el cambio es un compromiso con la excelencia, es decir, un deseo real de conseguir que sus organizaciones rindan al nivel más elevado posible. La reingeniería de pro-

cesos, las adquisiciones y las iniciativas para un cambio cultural fracasan muchas veces debido a la ausencia de ese deseo. En estos casos, el compromiso de los integrantes de la coalición es con su departamento, su división, sus amigos o su carrera profesional.

La confianza ayuda enormemente a crear un objetivo compartido. Una de las principales razones por las que la gente no se compromete a la excelencia es porque no confía en otros departamentos, en otras divisiones o, ni siquiera, en sus propios compañeros. Temen, a veces lógicamente, que si se centran de forma obsesiva en sus actividades para mejorar la satisfacción del cliente o reducir gastos, los demás departamentos no realizarán el trabajo que les corresponde al respecto y los costes de personal aumentarán vertiginosamente. Crear un objetivo común resulta mucho más sencillo si hay confianza. El liderazgo ayuda también. Los líderes saben cómo animar a la gente a ir más allá de los intereses limitados a corto plazo.

Hacer que suceda

La combinación entre confianza y un objetivo común compartido por personas con las características adecuadas consigue crear un equipo muy potente (véase el cuadro 3). Por mucha fuerza que ejerza la inercia, la coalición rectora resultante tendrá la capacidad necesaria para que el cambio se haga realidad. Tendrá, como mínimo, el potencial para llevar a cabo todo el trabajo duro que implica crear una visión, comunicarla ampliamente, dar poder de actuación a una amplia base de empleados, generar éxitos a corto plazo, liderar y gestionar docenas de proyectos distintos y anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial.

Cuadro 3

Construir una coalición capaz de convertir el cambio en una realidad

ENCONTRAR AL PERSONAL ADECUADO

Con una posición de poder fuerte, amplia experiencia y elevada credibilidad.
Con habilidades de liderazgo y de gestión, sobre todo de las primeras.

CREAR CONFIANZA

Mediante reuniones externas planificadas con detalle.
Con muchas conversaciones y actividades conjuntas.

DESARROLLAR UN OBJETIVO COMÚN

Sensato para la cabeza.
Atractivo para el corazón.

En un entorno económico más lento, con más oligopolios y menos mundialización, no suele ser necesario todo este esfuerzo. Pero las tendencias están claras. Hoy en día, y más aún en el futuro inmediato, veremos muchos intentos de transformación de organizaciones. Pero sin una coalición rectora potente, los cambios se atascan y la masacre aumenta.

5

Desarrollar una visión y una estrategia

Imagínese la siguiente situación. Tres grupos de diez personas están comiendo en un parque y amenaza tormenta. En el primer grupo, uno de sus integrantes dice: «Levantaos y seguidme». Echa a andar y, viendo que sólo le siguen unos cuantos, les grita a los demás, que siguen aún sentados: «¡Arriba he dicho, y AHORA MISMO!» En el segundo grupo, uno de sus integrantes dice: «Tendremos que irnos de aquí. Os expongo mi plan. Nos levantaremos y marcharemos en fila hacia aquel manzano. Mantened una distancia mínima entre vosotros de medio metro y no corráis. No dejéis aquí ningún objeto personal y deteneos en cuanto lleguéis al árbol. Cuando estemos todos...» En el tercer grupo, uno de sus integrantes dice: «Dentro de pocos minutos empezará a llover. ¿Por qué no cambiamos de sitio y nos sentamos debajo de aquel gran manzano? Allí no nos mojaremos y podremos comer manzanas de postre».

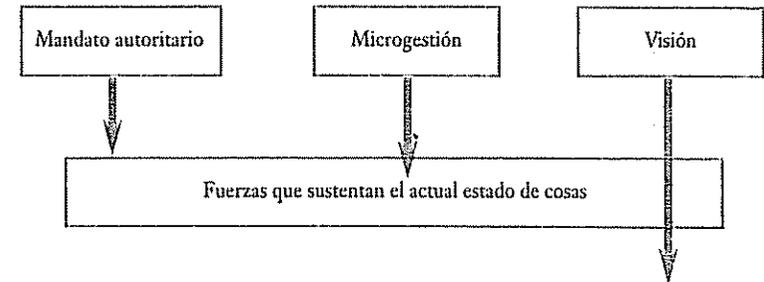
A veces me sorprende ver la gran cantidad de gente que intenta transformar organizaciones utilizando métodos que recuerdan mucho los dos primeros escenarios: mandato autoritario y microgestión. Son dos formas de actuar que han venido aplicándose extensamente a lo largo del último siglo, aunque en su mayoría para mantener sistemas ya existentes, no para transformar dichos sistemas y mejorarlos. Cuando el objetivo es un cambio de comportamiento, y a menos que

el jefe sea una persona extremadamente poderosa, el mandato autoritario fracasa incluso en las situaciones más sencillas, como en el caso del manzano. Por lo tanto, en organizaciones complejas, esta estrategia no funciona en absoluto. Sin el respaldo del poder de los reyes y las reinas, el autoritarismo nunca conseguirá derribar todas las fuerzas de resistencia. La gente lo ignorará o fingirá cooperar, aunque a sus espaldas hará todo lo posible para socavar sus iniciativas. La microgestión intenta superar este problema especificando en detalle lo que los empleados tendrían que hacer y luego controlando su obediencia. Esta táctica puede superar algunas de las barreras del cambio, pero en una cantidad de tiempo cada vez más inaceptable. La creación y la comunicación de planes detallados son procesos tremendamente lentos y, debido a ello, los cambios que se producen con este método tienden a ser muy costosos. Únicamente la estrategia utilizada por el tercer grupo podría potencialmente romper con todas las fuerzas que sustentan el actual estado de cosas y fomentar los cambios dramáticos que generan transformaciones de éxito. (Véase el cuadro 1.) Esta estrategia está basada en la visión, un componente básico de todo gran liderazgo.

¿Por qué es esencial la visión?

El término *visión* hace referencia a una imagen del futuro que incluye algún comentario implícito o explícito sobre por qué la gente debería esforzarse para crear ese futuro. En un proceso de cambio, una buena visión satisface tres importantes objetivos. En primer lugar, al clarificar la dirección general del cambio, diciendo lo que en el mundo empresarial sería el equivalente a «en unos cuantos años debemos es-

Cuadro 1
Romper la resistencia con la ayuda de una visión



tar al sur de nuestra posición actual en lugar de seguir donde hoy estamos», simplifica centenares o miles de decisiones más detalladas. En segundo lugar, y aunque los primeros pasos puedan resultar dolorosos a nivel personal, impulsa a la gente a avanzar en la dirección adecuada. En tercer lugar, ayuda a coordinar las acciones de los distintos implicados, aunque se trate de miles y miles de personas, de una forma notablemente rápida y eficiente.

Clarificar la dirección que sigue el cambio es importante porque, más a menudo que no, la gente no está de acuerdo con esa dirección, o se siente confusa, o se pregunta si ese importante cambio es realmente necesario. Una visión estratégica y las estrategias que la sustentan ayudan a resolver estos temas. Es como si nos dijeran: «Así es como está cambiando el mundo y os exponemos motivos convincentes por los que deberíamos establecer estos objetivos y dedicarnos a estos nuevos productos (o adquisiciones, o programas de calidad) para alcanzar dichos objetivos». Una dirección clara sirve para que desaparezca la incapacidad para tomar decisiones. Sirve para que se evaporen los interminables debates sobre si es mejor comprar esta empresa o utilizar el dinero para contra-

tar más vendedores, sobre si es realmente necesaria una reorganización, o sobre si la expansión internacional avanza con la rapidez suficiente. Una sencilla pregunta («¿Está alineado con nuestra visión?») ayuda a eliminar horas, días e incluso meses de tortuosas discusiones.

De un modo similar, una buena visión ayuda a limpiar el paisaje de objetos caros y que consumen mucho tiempo. Con una dirección clara, es posible identificar y cancelar los proyectos que resultan inadecuados, por mucho apoyo político que tengan. Los recursos liberados con ello pueden volcarse en el proceso de transformación.

Un segundo objetivo esencial de la visión es que facilita los grandes cambios porque motiva a la gente para que actúe en cosas que no entran dentro de sus intereses egoístas a corto plazo. Las alteraciones que exige una visión razonable siempre implican cierto grado de dolor. A veces, el precio que hay que pagar por un futuro mejor es muy pequeño; en el ejemplo del manzano, todos tuvieron que sacrificar su comodidad durante un minuto mientras se desplazaban hasta el árbol. Pero en muchas organizaciones, los empleados se ven cada vez más forzados a salir de su zona de bienestar, tienen que trabajar con menos recursos, se les pide que aprendan a dominar nuevas habilidades y se ven amenazados por la posibilidad de la pérdida de su puesto de trabajo. En estas circunstancias, a nadie debería sorprenderle que un ser humano racional contemplase todo ese proceso con escaso entusiasmo. Una buena visión, al aportar esperanza y motivación, ayuda a superar este rechazo natural a hacer (a veces con mucho dolor) lo que es necesario hacer. Una buena visión reconoce la necesidad de realizar sacrificios, pero deja claro que dichos sacrificios aportarán beneficios y satisfacciones personales muy superiores a los que se perciben hoy, o se percibirán mañana, si no se intenta efectuar el cambio.

Incluso en situaciones que requieren una reducción de plantilla importante, donde la tendencia natural es querer negar el futuro porque es deprimente y desmoralizante, una visión correcta puede proporcionar a la gente una causa atractiva por la que luchar. Así: nuestra forma actual de hacer las cosas nos llevará a la bancarrota, pero si seguimos por este otro camino podremos salvar algunos puestos de trabajo, o evitar problemas para nuestros clientes y proveedores, o ayudar a los miles de familias de clase media que han invertido en nosotros a través de sus planes de pensiones u otros ahorros.

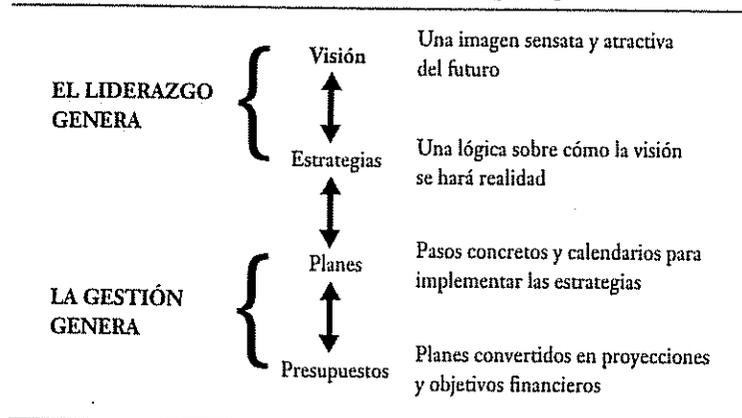
En tercer lugar, la visión ayuda a alinear a todo el mundo y, por lo tanto, a coordinar de una forma notablemente eficiente las acciones de individuos motivados. Las alternativas (una cantidad interminable de directrices que deben seguirse o reuniones interminables) son mucho más lentas y costosas. Con claridad de visión, directivos y empleados entienden por sí mismos lo que tienen que hacer sin necesidad de verificar constantemente sus actos con su superior o sus compañeros.

La tercera característica de la visión suele ser de enorme importancia. Los costes de coordinación del cambio, sobre todo cuando implica a grandes cantidades de gente, pueden llegar a ser colosales. Sin un sentido compartido de la dirección que se debe seguir, la gente interdependiente puede acabar en un estado de conflicto constante y asistiendo a una reunión detrás de otra. Con una visión compartida, todo el mundo trabaja con cierto nivel de autonomía y sin interrumpir a nadie.

La naturaleza de una visión efectiva

La palabra *visión* tiene connotaciones grandiosas o místicas, pero la dirección que guía las transformaciones de éxi-

Cuadro 2
La relación entre visión, estrategias, planes y presupuestos



to suele ser sencilla y mundana, como lo era en el caso del ejemplo: «Va a llover, mejor que nos situemos debajo de aquel manzano para cobijarnos y aprovechemos para comer unas manzanas de postre».

Una visión puede ser, en parte, mundana y sencilla porque en las transformaciones de éxito es sólo un elemento más dentro de un sistema mucho mayor que incluye también estrategias, planes y presupuestos (véase el cuadro 2). Pero pese a ser sólo un factor de un sistema de mayor tamaño, es un factor de especial relevancia. Sin una visión, la creación de la estrategia puede convertirse en una actividad contenciosa y la elaboración de los presupuestos puede diluirse en un ejercicio mecánico consistente en partir de las cifras del año anterior y alterarlas en un 5% en un sentido u otro. Además, sin una buena visión es prácticamente imposible que una estrategia inteligente o un plan lógico lleguen a inspirar el tipo de acción necesaria para generar un gran cambio.

Independientemente de que parezcan mundanas o no, las visiones efectivas tienen como mínimo seis características comunes (que se resumen en el cuadro 3). En primer lugar, describen el aspecto que tendrá en el futuro, muchas veces en un futuro lejano, una determinada actividad u organización. En segundo lugar, articulan un conjunto de posibilidades que satisface los intereses de la mayoría de personas que intervienen en la situación: clientes, accionistas, empleados. Por el contrario, las malas visiones suelen ignorar los intereses legítimos de algunos grupos. En tercer lugar, las visiones efectivas son realistas. No son fantasías agradables sin posibilidad alguna de hacerse realidad. Las visiones ineficaces suelen tener un componente de castillos en el aire. Las buenas visiones son, además, lo bastante claras como para motivar la acción, aunque también lo bastante flexibles como para permitir además la iniciativa. Las malas visiones suelen ser excesivamente vagas o, todo lo contrario, demasiado concretas. Finalmente, las visiones efectivas son fáciles de comunicar. Las visiones ineficaces pueden llegar a ser incomprensibles.

Cuadro 3
Características de una visión efectiva

Imaginable: Transmite una imagen de cómo será el futuro.

Desable: Apela a los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y de cualquiera que tenga algo que ver con la empresa.

Factible: Incluye objetivos realistas y alcanzables.

Centrada: Es lo bastante clara como para proporcionar directrices para la toma de decisiones.

Flexible: Es lo bastante general como para permitir la iniciativa individual y respuestas alternativas en caso de condiciones cambiantes.

Comunicable: Es fácil de comunicar, puede explicarse con éxito en sólo cinco minutos.

Un cuadro imaginable del futuro

¿Qué pensaría si leyese lo siguiente en el boletín informativo de su empresa?: «Nuestra visión es convertirnos en una firma que pague los salarios más bajos posible, cobre los precios más altos que el mercado pueda soportar y reparta el botín entre accionistas y altos cargos, mayoritariamente entre estos últimos». Dicho de un modo tan crudo, el mensaje suena indignante, aunque no se aleje mucho de la visión de transformación que guía a muchas empresas actuales. Y pese a que al cínico que todos llevamos dentro le gustaría creer que estas empresas funcionan muy bien, la verdad es que rara vez alcanzan el éxito, y si lo alcanzan es por un periodo muy breve de tiempo.

Las reingenierías de procesos, las reestructuraciones y otros programas de cambio nunca funcionarán a largo plazo a menos que estén guiados por visiones que apelen a toda la gente que tiene algo que ver con la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores y comunidad. Para lograr un futuro mejor, una buena visión puede exigir sacrificios a algunos o a todos estos grupos, pero nunca ignora los legítimos intereses a largo plazo de todos ellos. Las visiones que intentan ayudar a ciertas circunscripciones pisoteando los derechos de las demás, suelen estar originadas por los más infames del lugar. Y pese a que este tipo de visión puede triunfar durante un tiempo, sobre todo si está en manos de un líder carismático, acaba desmoralizando a sus seguidores y provocando siempre un contraataque. En el mundo de los negocios de hoy en día, estos contraataques proceden de los grandes accionistas institucionales que presionan a la alta dirección de numerosas maneras, de los clientes que dejan de comprar o interponen acciones legales, y de los empleados que aniquilan el cambio mediante su resistencia pasiva.

Las visiones corporativas que no están arraigadas en lo más profundo de la realidad de los mercados de productos o servicios demuestran ser, cada vez más, la receta segura del desastre. De poder elegir, y en la mayoría de sectores los compradores tienen mucho donde poder elegir, los clientes rara vez toleran a fabricantes que no se centren en sus intereses. Lo mismo se aplica en el mercado financiero y en el mercado laboral. Si empleados e inversores tienen alternativas, la organización que ignore sus necesidades estará siguiendo claramente el camino de la autodestrucción.

¿Por qué un grupo inteligente de gente seguiría una visión que ignora las necesidades de clientes, empleados o inversores? Por lo que he observado, esto normalmente sucede cuando la dirección de la empresa se siente presionada por una determinada comunidad de implicados y, a la vez, tiene una posición cercana al monopolio sobre otra comunidad de implicados. Por ejemplo, cuando un sindicato laboral fuerte exige aumento de salarios y de beneficios, una directiva exhausta afrontará la situación pasando todos los costes de la iniciativa a los clientes, que tienen escasas alternativas —si es que tienen alguna—. O al contrario, cuando los clientes que disponen de numerosas alternativas exigen productos mejores y más baratos, la directiva, acosada, afronta la situación reduciendo el salario y los beneficios de unos empleados sin fuerza sindical. Las presiones a corto plazo y la capacidad humana para racionalizar acciones poco inteligentes o negativas pueden acabar combinándose y llevar a personas razonables a actuar de manera muy poco razonable.

Formularse preguntas básicas como las siguientes le ayudará a determinar lo deseable que es una visión de cambio.

1. ¿Cómo afectará la visión a los clientes si es que llega a hacerse realidad? ¿Seguirán satisfechos los que hoy ya lo

están? ¿Hará que los que hoy no están muy satisfechos lo estén más? ¿Atraerá a los potenciales clientes que en la actualidad no nos compran? ¿Estaremos de aquí a unos años haciendo un trabajo mejor que el de la competencia en cuanto a ofrecer productos y servicios cada vez mejores y que satisfagan las verdaderas necesidades del cliente?

2. ¿Cómo afectará esta visión a los accionistas? ¿Seguirán satisfechos? ¿Mejorará la situación en el caso de que hoy en día no estuvieran muy satisfechos? Si conseguimos implementar este cambio, ¿tenemos probabilidades de obtener mejores resultados financieros que de no implementarlo?
3. ¿Cómo afectará esta visión a los empleados? ¿Seguirán satisfechos si ya lo están hoy? ¿Conseguiré capturar su corazón y su cabeza en el caso de que estén hoy descontentos? Si tenemos éxito, ¿podremos ofrecer mejores oportunidades de empleo que las empresas contra las que competimos en el mercado laboral?

En la última década se ha escrito mucho sobre «equilibrar» los intereses de los implicados. Pero no es a eso a lo que me refiero. Una visión que equilibre a la perfección los intereses y la promesa de proporcionar beneficios dentro de la media a clientes, empleados y accionistas, no generará el apoyo necesario para conseguir que un cambio importante se haga realidad. En mercados competitivos de clientes, financieros y laborales, se necesita algo más. Todo el mundo tiene que quedar bien servido. Y cada vez más, la pregunta destacable ya no es «¿Reducimos costes o mejoramos el producto?», sino «¿Cómo lo hacemos para reducir gastos y, al mismo tiempo, aumentar la calidad del producto?»; ya no es «¿Creamos una fuerza laboral cualificada y bien remunera-

da o nos convertimos en un fabricante de bajo coste?», sino «¿Cómo lo haremos para crear una fuerza laboral altamente cualificada que sea capaz de convertirnos en un fabricante de bajo coste?»

RÉPLICA: ¡Eso es muy complicado!

RESPUESTA: ¡Por supuesto! Y ser capaz de superar ese reto es lo que diferencia cada vez más a los ganadores de los perdedores.

Viabilidad estratégica

Hoy en día se ven a veces visiones corporativas que prometen la luna pero que no ofrecen ni una pista sobre cómo o por qué se va a llevar a cabo la transformación. Pasaremos de ser la empresa con menor productividad de nuestro sector a encabezar la lista. Estupendo, pero ¿cómo? Pasaremos de ser una empresa del montón a ser la preferida del cliente. Maravilloso, pero ¿cómo?

Una visión con viabilidad es algo más que un sueño imposible. Una descripción efectiva del futuro implica forzar al máximo recursos y capacidad. Una visión que exige sólo un 3% de mejora anual nunca forzará el replanteamiento fundamental y el cambio que tan a menudo necesitan entornos que se alteran sin cesar. Pero si los objetivos de la transformación parecen imposibles, carecerán de credibilidad y, en consecuencia, no motivarán a nadie para que se entre en acción. El grado de esfuerzo factible es en gran medida función directa del proceso de comunicación. Los grandes líderes saben cómo hacer que objetivos ambiciosos parezcan factibles, y hablaré más sobre ello en el próximo capítulo.

La viabilidad significa también que la visión se asiente sobre una comprensión clara y racional de la organización, de su entorno de mercado y de las tendencias competitivas. Es ahí donde la estrategia tiene un importante papel. La estrategia proporciona una lógica y un primer nivel de detalle que muestra cómo es posible hacer realidad una visión. Por ejemplo, viendo que la tendencia actual más relevante es hacia entornos de mercado cada vez más ágiles y más competitivos, muchas empresas se dan cuenta de que si desean tener éxito en el mercado, ofrecer mayores beneficios financieros, etcétera, tienen que reconvertirse y trabajar menos hacia dentro, disminuir sus niveles de jerarquía, de centralización, de política y agilizar su proceso de toma de decisiones. Una visión efectiva y las estrategias que la respaldan deben abordar estas realidades con racionalidad.

En las dos últimas décadas ha florecido una industria dedicada a ayudar a las empresas en estos asuntos. Los consultores estratégicos recopilan todo tipo de datos, sobre todo respecto a mercados y competencia, y ayudan a las empresas a tomar decisiones fundamentales en cuanto a qué productos fabricar y cómo producir dicha oferta. El enorme crecimiento de estos negocios de consultoría habla con claridad de lo mucho que les cuesta a las organizaciones tener que abandonar prejuicios históricos, desarrollar nuevas estrategias y evaluar su viabilidad.

Foco, flexibilidad y facilidad de comunicación

Las visiones efectivas son siempre focalizadas y gracias a ello guían a los empleados: les transmiten qué acciones son

importantes y cuáles quedan fuera de los límites. Las declaraciones vagas por parte de la dirección, aquellas en las que la gente no sabe dónde ubicarse, no sirven para nada. Así pues, «ser una gran empresa» no expresa una gran visión; ni siquiera lo expresa algo más específico como «convertirse en la mejor empresa del sector de las telecomunicaciones». En ambos casos, queda por responder la pregunta de «¿mejor en qué?» ¿En tener la cafetería donde se sirve mejor comida? ¿En tener las mejores plazas de aparcamiento?

Naturalmente, a veces hay también quien se excede intentando ser claro. Las visiones efectivas tienen un final lo suficientemente abierto como para permitir la iniciativa individual y cambios en las condiciones reinantes. Las declaraciones largas y detalladas no sólo parecen camisas de fuerza, sino que en un mundo tan cambiante como el actual, acaban quedándose rápidamente obsoletas. Por otro lado, las visiones que necesitan reajustes constantes acaban perdiendo credibilidad.

Entre estos dos extremos de visiones improbables y vagas y visiones meticulosamente detalladas, queda mucho espacio de juego. Cuando los ejecutivos que guían transformaciones con éxito seleccionan dónde operar, suelen elegir como criterio clave el de la comunicabilidad. Por mucho que una descripción del futuro sea deseable, esté centrada y sea viable, resulta inútil si es tan compleja que se hace imposible comunicarla a un gran número de personas. Tampoco quiero decir con esto que se trate de coger una buena idea y «explicarla para tontos». Como veremos en el siguiente capítulo, comunicar una visión, por sencilla que sea, a mucha gente puede resultar tremendamente complicado. La simplicidad es esencial.

Visiones efectivas e ineficaces: unos cuantos ejemplos

En ciertos aspectos, es más fácil describir visiones que no ayuden a producir el cambio necesario que describir la que sí lo genera. Por ejemplo:

1. «Un crecimiento del 15% en los dividendos por acción», no es una visión efectiva. Como he visto en numerosas empresas, un objetivo financiero de este tipo no es deseable para algunos, no parece viable para otros, y ofrece escasas pistas sobre las acciones necesarias para alcanzarlo.
2. Una visión efectiva no consiste en un cuaderno de diez centímetros de grosor en el que se describa el «Programa de calidad». Después de leer sus ochocientas páginas, la gente tiende a sentirse deprimida en lugar de motivada.
3. Una visión efectiva no es un listado desesperadamente vago de valores positivos («Apoyamos la integridad, los productos seguros, un entorno limpio, las buenas relaciones con los empleados, etcétera»). Estas listas nunca proporcionan una dirección clara y decepcionan a todo el mundo, excepto a los idealistas.

Y entonces, ¿qué es una visión efectiva? El director de una empresa norteamericana del sector de los seguros cree que está ayudando a transformar su empresa con lo siguiente:

Nuestro objetivo es convertirnos en el líder mundial del sector en el plazo de diez años. Y cuando utilizamos el término *liderazgo*, lo entendemos como más ingresos, más beneficios, más innovación para satisfacer las nece-

sidades de nuestros clientes y un lugar donde trabajar más atractivo que cualquiera de la competencia. Alcanzar este ambicioso objetivo exigirá probablemente un crecimiento anual de dos cifras, tanto en ingresos como en beneficios. Exigirá a buen seguro que dejemos de pensar tanto en Estados Unidos y nos concentremos más fuera de nuestras fronteras, que seamos mucho menos burocráticos, y que nos convirtamos más en una empresa de servicios que de productos. Creemos sinceramente que si trabajamos juntos podremos conseguir este cambio y que con ello crearemos una empresa que será admirada por nuestros accionistas, clientes, empleados y por nuestra comunidad.

Sucede a menudo que declaraciones tan breves como ésta no son más que un discurso feliz sin sentido. Pero si lee de nuevo el párrafo anterior, se dará cuenta de que contiene mucha información. Pese a que la declaración no se acerca para nada a una relación de directrices detalladas, es iluminadora porque 1) elimina muchas posibilidades (por ejemplo, convertirse en un conglomerado, seguir siendo única y exclusivamente una empresa norteamericana, explotar a la plantilla), 2) apunta concretamente a áreas que tienen que cambiar (por ejemplo, de la orientación al producto a una cultura de servicios), y 3) establece un objetivo claro (número uno del sector en diez años). Incluye además una declaración explícita de resultar deseable («admirada por nuestros accionistas...»). Y es razonablemente fácil de comunicar (sólo un centenar de palabras).

Existe una versión expandida de esta breve declaración que llena tres páginas y aborda más directamente el tema de la viabilidad a partir de una discusión sobre estrategia. Pero incluso el contenido del documento de tres páginas es fácil-

mente comunicable en cinco minutos. Recuerde mi norma general: *si no puede describir su visión en menos de cinco minutos y captar el interés de su público, significa que tiene que trabajar más en esta fase del proceso de transformación.*

Lo que sigue es otro ejemplo, en este caso más centrado en un proyecto en particular:

La visión que dirige la iniciativa de reingeniería de procesos de nuestro departamento es sencilla. Queremos, como mínimo, reducir nuestros costes en un 30% y aumentar nuestra velocidad de respuesta a los clientes en un 40%, como mínimo. Son objetivos muy forzados, pero según un proyecto piloto que realizamos en Austin, sabemos que son alcanzables si trabajamos todos en ello. Cuando lo hayamos conseguido, en el plazo aproximado de tres años, habremos rebasado a nuestros principales competidores y conseguido todos los beneficios asociados a ello: clientes más satisfechos, mayor crecimiento de nuestros ingresos, más seguridad laboral y el enorme orgullo que producen los grandes logros.

Igual que en estos dos ejemplos, las visiones de transformación más efectivas que he visto en los últimos años, comparten las siguientes características:

1. Son lo bastante ambiciosas como para forzar a la gente a abandonar la comodidad de sus rutinas. «Ser un 5% mejor» no es el objetivo; el objetivo es llegar a convertirse en el mejor.
2. En términos generales, se centran en ofrecer productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más bajos, atrayendo con ello tanto a clientes como a accionistas.

3. Aprovechan las tendencias fundamentales, sobre todo la mundialización y las nuevas tecnologías.
4. No intentan explotar a nadie y, por lo tanto, tienen cierto poder moral.

La creación de la visión

A lo largo de la última década he seguido con detalle a una docena de empresas que intentaban crear visiones de cambio efectivas. A partir de esta experiencia, llego a la siguiente conclusión: desarrollar una buena visión es un ejercicio tanto de cabeza como de corazón, lleva su tiempo, siempre involucra a un grupo de personas y es una tarea difícil de hacer bien.

El primer borrador suele ser resultado del trabajo de un único individuo. Esa persona aprovecha la experiencia que posee y crea un conjunto de ideas que tienen sentido y le resultan personalmente excitantes. En las transformaciones de éxito, estas ideas se discuten largo y tendido con la coalición rectora. La discusión modifica casi siempre las ideas originales, añadiendo un elemento, eliminando otro o clarificando la declaración. He visto a gente intentando hacer esto siguiendo un proceso tan disciplinado como el sistema de planificación formal, pero nunca acaba de funcionar bien. La creación de la visión es casi siempre un ejercicio complicado, difícil y, a veces, con mucha carga emocional.

En un caso típico, el director de un negocio minorista de tamaño mediano pidió a los vicepresidentes de recursos humanos y planificación estratégica que redactaran el borrador de una declaración basada en sus ideas. Dicho documento se convirtió en el foco de atención de una estresante reunión de dirección externa de dos días de duración. A mi-

tad de la sesión, y pese a que estaban en un lugar encantador y soleado, la mayoría de los asistentes estaba deseando volver a casa aun estando rodeados por medio metro de nieve. Incluso es posible que hasta el jefe pensara lo mismo. El problema era que el borrador de la declaración de la visión había sacado a relucir los puntos de vista contradictorios de los miembros del comité de dirección. Hubo además uno de los asistentes que se puso extremadamente ansioso porque el documento hablaba de un futuro en el cual su grupo perdía relevancia. Y para al menos dos de los asistentes, o quizá para más, el proceso era demasiado liado y blando. Hoy en día, creo que prácticamente todos los directivos de la empresa coincidirían en el valor que tuvo esa reunión y las posteriores discusiones. Pero en aquel momento, la sesión no resultó en absoluto divertida.

Y en lugar de echarse atrás cuando surgieron los conflictos, el jefe siguió presionando para avanzar, con delicadeza pero firme en su decisión. Utilizó sus no poco convincentes habilidades interpersonales para mantener la presión a un nivel tolerable. Si hubiera obviado las dos primeras fases del proceso de transformación, la reunión habría acabado explotando. Pero después de haber establecido cierto carácter de urgencia, un sano nivel de confianza y un compromiso con la excelencia compartido por todos, el grupo consiguió abrirse camino a través de un complicado conjunto de temas y acabó llegando a un acuerdo sobre una versión modificada del documento.

Con las notas de esa sesión y algo de trabajo adicional, el jefe redactó un segundo borrador que estuvo discutiendo con su coalición rectora a lo largo de un periodo de seis meses. Publicó después de aquello un documento revisado que ha modificado ligeramente en un par de ocasiones a lo largo de los últimos cuatro años.

Cuadro 4**La creación de una visión efectiva**

Primer borrador: el proceso suele empezar con una declaración inicial elaborada por un único individuo que refleja tanto sus sueños como las necesidades reales del mercado.

Papel de la coalición rectora: con el tiempo, la coalición rectora o un grupo más numeroso de gente va remodelando el primer borrador.

Importancia del trabajo en equipo: los procesos de grupo nunca funcionan bien sin un mínimo de trabajo en equipo efectivo.

Papel de la cabeza y el corazón: a lo largo de la actividad son necesarios tanto el pensamiento analítico como los sueños.

Confusión en el proceso: la creación de una visión acostumbra a ser un proceso de dos pasos al frente y uno hacia atrás, un movimiento a la izquierda y luego otro a la derecha.

Tiempo: la visión nunca se crea en una sola reunión. La actividad se prolonga durante meses, años a veces.

Producto final: el proceso da como resultado una dirección para el futuro que es deseable, factible, centrada, flexible y transmisible en cinco minutos o menos.

La creación de la visión puede ser complicada, como mínimo, por cinco motivos (que se resumen en el cuadro 4). En primer lugar, hemos educado varias generaciones de personas con mucho talento para ser directivos gestores, no líderes o líderes/gestores, y la visión no se considera un componente de la gestión efectiva. El equivalente a la creación de la visión en la dirección es la planificación. Pregúntele a un buen directivo cuál es su visión y seguramente le responderá con el plan de operaciones; por ejemplo, introducir este producto en junio, contratar X nuevos empleados en septiembre, obtener este año unos beneficios después de impuestos de X dólares. Pero un plan nunca servirá para dirigir, alinear e inspirar la acción del modo en que lo hace una visión y, por lo tanto, no es suficiente para una transformación. En el pasado, cuando todo se movía con mayor lentitud, no era necesario enseñar a nadie a dominar este tipo de

actividad, así que no lo hicimos. Lo repito una vez más, la historia juega en contra de nosotros.

En segundo lugar, pese a que una buena visión tiene una cierta simplicidad elegante, los datos y el ejercicio de síntesis necesario para producirla no tienen nada de sencillos. A veces se necesita una montaña de tres metros de papeles, informes, datos financieros y estadísticas para generar una declaración de una página sobre la línea que hay que seguir en el futuro. Y el análisis de toda esa información no es el tipo de actividad que puede delegarse a un superordenador.

En tercer lugar, el ejercicio requiere tanto corazón como cabeza. Después de más de diecisiete años de educación formal, todos sabemos utilizar más o menos la cabeza, pero no el corazón. Pero lo que es evidente es que todas las visiones efectivas están enraizadas tanto en valores sensibles como en unas ideas analíticamente pensadas, y que los ejecutivos que integran la coalición rectora tienen que identificarse con sus valores. Por lo tanto, crear una visión no es sólo un ejercicio de estrategia destinado a evaluar las oportunidades del entorno y las capacidades de la organización. El proceso implica también contactar con nuestra persona, con lo que somos y con lo que más nos importa. Desde el punto de vista personal, se trata de un ejercicio que puede resultar muy gratificante. Aunque para las personas introspectivas o que no se conocen bien, será una actividad difícil que les generará ansiedad.

En cuarto lugar, cuando la coalición rectora carece de espíritu de trabajo en equipo, la estrechez de miras puede llevar a que el ejercicio de la creación de la visión se convierta en una negociación interminable. En una ocasión fui testigo de la frustrada evolución de un grupo de ejecutivos de una empresa del sector informático que trabajó durante dos años para intentar alcanzar un acuerdo en los elementos bá-

sicos de la visión de una transformación. La cantidad de horas que destinaron a reuniones formales y a discusiones más informales e individuales es pasmosa. Y jamás alcanzaron su objetivo: la creación de una visión sensata con la que poder comprometerse. En este caso, el mayor problema fue que había muy poca gente dispuesta de verdad a alcanzar ese objetivo. La mayoría intentaba proteger los intereses estrechamente definidos de sus subgrupos.

Finalmente, cuando el nivel de urgencia no es lo bastante alto, es imposible encontrar el tiempo necesario para rematar el proceso. Es difícil programar reuniones. El trabajo que hay que realizar entre sesiones avanza lentamente. Y antes de que nadie se dé cuenta de ello, ha transcurrido un año y no se ha conseguido apenas nada. Aumenta entonces la presión para crear *algo*, y acaba aceptándose un producto completamente alejado del ideal y con él se sigue adelante. En estas circunstancias, la visión resultante suele ser una pequeña mejora del *statu quo* o una declaración de principios algo atrevida con la que no comulga prácticamente ningún integrante de la coalición rectora. El hecho de que la visión no sea la adecuada, o no sea lo bastante ambiciosa, o tenga un apoyo limitado, acaba socavando la iniciativa de cambio.

La creación de la visión genera ansiedades y conflictos, y ello lleva a que el proceso se dé por terminado prematuramente en numerosas ocasiones. Mucho antes de que los miembros de la coalición rectora hayan tenido tiempo suficiente para pensar, sentir, discutir y reflexionar, la visión aparece cincelada en las paredes de la sede central o enmarcada en una vitrina de plástico transparente. Y en el momento en que esto sucede, el proceso de transformación se resiente inequívocamente.

Recuerde: una visión ineficaz puede llegar a ser peor que no tener una visión. Dejarse guiar por una visión mal desa-

rrollada puede llevar a la gente a caer por el precipicio. Y comprometerse sólo de boquilla genera una especie de ilusión peligrosa. La gente cree trabajar sobre una base sólida y descubre luego que la estructura se sostiene sobre arenas movedizas, una estructura que acaba derrumbándose y destruyendo todo el trabajo realizado. En cualquier caso, cuando los empleados descubren los problemas provocados por el fin prematuro del proceso de creación de la visión, pasan a adoptar una postura tremendamente escéptica respecto a la transformación. Y con gente tremendamente escéptica rara vez se consigue el éxito en el cambio.

Lo he mencionado ya, pero creo que merece la pena repetirlo. Si da por finalizada cualquiera de las ocho fases del proceso de cambio sin haber terminado todo el trabajo, acabará pagándolo. Sin una base fuerte, el cambio de dirección acabará derrumbándose en algún momento, obligándole con ello a volver atrás y a reconstruir. Para la fase 3, la creación de la visión y la estrategia, esto significa dedicar todo el tiempo necesario a realizar correctamente el proceso. Considérello una inversión, una inversión importante, para crear un futuro mejor.

6

Comunicar la visión del cambio

Una gran visión puede servir a un propósito útil aunque sólo la comprendan unas cuantas personas clave. Pero el auténtico poder de la visión únicamente se liberará cuando la mayoría de los implicados en un proyecto o actividad comprenda sus objetivos y la línea que hay que seguir. Esa sensación compartida de un futuro deseado por todos ayuda a motivar y coordinar el tipo de acciones necesarias para generar transformaciones.

Comprender y comprometerse a seguir una nueva dirección nunca es tarea fácil, sobre todo cuando los proyectos son de envergadura. En estos proyectos, e incluso en las empresas más reconocidas, los más inteligentes cometen errores y son habituales los fracasos más absolutos. Los directivos comunican mal, y a menudo, con mucha frecuencia. O sin darse cuenta transmiten mensajes incoherentes. En cualquier caso, el resultado final es el mismo: la transformación se estanca.

Dos casos de fracaso de comunicación

Un director de una división de una empresa del sector de las telecomunicaciones explica que un grupo desarrolló una visión para el cambio el pasado año y dedicó mu-

cho tiempo a comunicarla ampliamente. Pero si descienes unos cuantos niveles de jerarquía y preguntas, la gente te responde: «¿Visión? ¿Qué visión?» Sondeando un poco más, descubres que la aparente incoherencia es bastante explicable. Desde su punto de vista, los altos directivos dedicaron mucho esfuerzo a comunicar la visión. En el transcurso de la reunión anual de planificación estratégica consagraron mucho tiempo al tema. Publicaron tres o cuatro artículos en la revista interna. Uno de los altos directivos dedicó horas a la producción de un vídeo para los empleados. Y el tema estuvo en la agenda del comité ejecutivo durante al menos una docena de reuniones. Más aún, si presionas un poco más a los mandos intermedios, reconocen haber oído alguna cosa. Pero la verdad es que no consiguen recordar muchos detalles del tema, básicamente porque están constantemente inundados por un aluvión de información y sólo una pequeña parte de ésta tiene que ver con la nueva visión. «Algo relacionado con clientes y coaliciones, ¿no es eso?» Y el más sincero responde: «No fueron más que un par de fantasmadas. Dos semanas después de que anunciaran la nueva visión, ascendieron a un tipo cuya estrategia es totalmente inconherente con el mensaje».

Otro escenario desastroso, pero no por ello poco común: la visión se comunica con frecuencia, pero mal. «Nuestro objetivo es convertirnos en la primera empresa verdaderamente transnacional en la conjunción de la convergencia entre los sectores de la comunicación y la información para conseguir tanto una organización carente de fronteras como una estrategia de cambio paradigmática.» Por ridículo que parezca, la frase esconde algunas ideas interesantes. Pero en cuanto a comunicación, y por mucho que se repita, es una declaración nefasta.

¿Por qué suceden estas cosas? Normalmente, los problemas que encontramos aquí tienen su origen en fallos acontecidos durante las tres primeras fases de la transformación. Cuando el nivel de urgencia no es lo bastante alto, la gente no presta la debida atención a la información relacionada con la nueva visión. Si la coalición rectora no está integrada por las personas adecuadas, será difícil que produzca y comunique el mensaje necesario. Y si la visión es confusa, o simplemente si se trata de una mala idea..., todos sabemos lo complicado que es vender un mal producto. Pero incluso en el caso de que las tres primeras fases del cambio se hayan gestionado bien, la colosal magnitud de la tarea hace que las dificultades sigan estando presentes. Conseguir que cien, mil, o diez mil personas comprendan y acepten una determinada visión, es un desafío colosal.

Para aquellas personas que únicamente han recibido formación para convertirse en directivos, la comunicación de la visión puede resultar una tarea especialmente complicada. Los gestores suelen pensar en términos de su jefe y sus subordinados inmediatos, nunca en las audiencias más amplias que tendrán que apoyar la visión. Suelen sentirse más cómodos con la comunicación de hechos rutinaria, no comunicando estrategias o sueños de futuro. Pueden aprender, naturalmente. Pero eso exige tiempo, esfuerzo y, quizá por encima de todo, una comprensión muy clara de cuál es el problema y cómo puede solucionarse.

La magnitud de la tarea

Los fracasos en la comunicación de la visión suelen atribuirse a la limitada capacidad intelectual de los empleados de más bajo nivel o a la resistencia general del ser humano

al cambio y, en consecuencia, a la resistencia a aceptar cualquier información relacionada con el cambio. Y pese a que ambos factores pueden ser relevantes, ninguno de ellos apunta al problema más básico.

El desarrollo de una visión de la transformación exige que los integrantes de la coalición rectora dediquen unos cuantos centenares de horas a recopilar información, digerirla, plantearse alternativas y, finalmente, a tomar decisiones. He visto bastantes casos en los que, después de meses de trabajo, algunos de los ejecutivos implicados tenían grandes dificultades para articular la última versión de su visión. ¿Sería acaso que no eran lo bastante inteligentes para hacerlo? No creo. ¿Qué se resistiesen al cambio? Hasta cierto punto, sí. Pero creo que lo más fundamental es que el problema refleja ciertas dificultades inherentes al proceso.

Aceptar una determinada visión del futuro es un desafío tanto a nivel intelectual como emocional. ¿Qué significará eso para mí? ¿Para mis amigos? ¿Para la organización? ¿Cuáles son las demás alternativas? ¿Son mejores las otras opciones? ¿Seré capaz de funcionar de distinta manera? ¿Me veré obligado a realizar sacrificios para hacer realidad la visión? ¿Estoy dispuesto a hacer esos sacrificios? ¿Creo de verdad en esa dirección de futuro? ¿O estarán jugando su juego los demás, tal vez para mejorar su posición a mi costa?

Una de las principales razones por las que la creación de la visión es un ejercicio tan desafiante es porque los integrantes de la coalición rectora tienen que responder a todas esas preguntas, y eso significa mucho tiempo y mucha comunicación. La tarea puramente intelectual, la parte que podría llevar a cabo un consultor estratégico, es ya complicada de por sí, pero no es más que una mínima porción de la totalidad del ejercicio. El trabajo emocional es más duro

si cabe: desprenderse del estado de cosas actual, desprenderse de otras alternativas de futuro, enfrentarse a los sacrificios, llegar a confiar en los demás, etc. Y pese a ello, cuando los miembros de la coalición rectora finalizan ese difícil trabajo, actúan a menudo como si todos los demás integrantes de la empresa tuvieran que comprender y sentirse cómodos con la visión resultante en una fracción ínfima del tiempo que han necesitado ellos. Y es así como vuelcan un litro de información en un río de comunicación rutinaria, donde se diluye rápidamente, se pierde y cae en el olvido (véase, por ejemplo el cuadro 1).

¿Por qué, entonces, la gente inteligente se comporta así? En parte, la culpa la tiene la condescendencia anticuada. «Yo soy dirección. Tú eres mano de obra. No espero que me comprendas.» Pero más importante aún es el hecho de que comunicamos mal porque somos incapaces de encontrar una alternativa práctica: ¿Someter a los diez mil empleados al mismo ejercicio al que se han sometido los miembros de la coalición rectora? Un poco difícil.

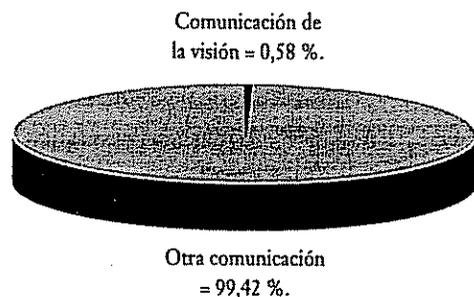
La magnitud de la tarea enerva a la gente. Si la coalición rectora dedicara un total de 150 horas a trabajar en la visión, y sólo dedicáramos un 20% de ese tiempo a comunicarla a los demás, tendríamos aún 30 horas para repartir entre, supongamos, diez mil personas. Contando que los costes de la hora se reparten entre 14 dólares de sueldo y 6 dólares de beneficios, tendríamos $20 \text{ dólares} \times 30 \times 10.000 = 6 \text{ millones}$ de dólares. Hay poquísimas empresas que puedan incluir en sus presupuestos un gasto adicional de 6 millones de dólares.

¿Cómo gestionar el problema? Existen siete principios estrechamente asociados con esta fase de una transformación con éxito (y que aparecen resumidos en el cuadro 2).

Cuadro 1

Un fracaso de comunicación: de qué modo una visión del cambio acaba perdiéndose en la confusión

1. Cantidad total de comunicación que llega a un empleado en un periodo de tres meses = 2.300.000 palabras o números.
2. La comunicación típica de una visión de cambio en un periodo de tres meses = 13.400 palabras o números (es decir, el equivalente a un discurso de treinta minutos, una reunión de una hora, un artículo publicado en la revista de la empresa de seiscientas palabras y un informe de 2.000 palabras).
3. $13.400 / 2.300.000 = 0,0058$. La visión del cambio captura sólo el 0,58% de la cuota de mercado de la comunicación.



Comunique con sencillez

El tiempo y la energía necesarios para una comunicación efectiva de la visión están directamente relacionados con la claridad y la sencillez del mensaje. La información bien enfocada y carente de jerga se difunde entre grupos grandes de gente con un coste minúsculo en comparación con el coste que supone comunicar información confusa y complicada. La jerga tecnológica y el discurso típico de los MBA no son más que obstáculos que generan confusión, recelos y sensación de marginación. La comunicación funciona mejor cuando su sentido directo y su sencillez consiguen aportarle elegancia.

Cuadro 2

Elementos clave de la comunicación efectiva de la visión

-
- Sencillez:* Debe eliminarse la jerga y el lenguaje técnico.
 - Metáforas, analogías y ejemplos:* Una imagen verbal vale más que mil palabras.
 - Múltiples foros:* Reuniones grandes y pequeñas, informes y publicaciones, interacción formal e informal... todo vale para hacer correr la voz.
 - Repetición:* Las ideas calan sólo después de escucharlas muchas veces.
 - Liderazgo con el ejemplo:* El comportamiento de personas clave incoherente con la visión anula otras formas de comunicación.
 - Explicación de posibles incoherencias:* Las incoherencias que no se abordan debidamente socavan la credibilidad de toda la comunicación.
 - Toma y daca:* La comunicación en dos direcciones siempre es más potente que la comunicación en un único sentido.
-

El reto de una comunicación directa y sencilla está en que requiere mucha claridad, además de mucha valentía. Recuerde el viejo dicho: «De haber tenido más tiempo, te habría escrito una carta más corta». Es mucho más difícil ser claro y conciso que complicado y prolijo. Sencillo significa además no pretender engatusar a nadie. El lenguaje técnico no es más que un escudo protector. Si las ideas son estúpidas, los demás las reconocerán como estúpidas. Despojarnos de esa coraza nos hace más vulnerables a corto plazo, razón por la cual muchas veces somos reacios a hacerlo.

Algunos ejemplos:

Versión 1: Nuestro objetivo es reducir nuestro tiempo medio de reparación de parámetros para que sea perceptivamente inferior al de nuestra competencia dentro y fuera de Estados Unidos. Y planteamos de un modo similar un cambio en el tiempo medio de desarrollo de nuevos productos, de proceso de pedidos y de otros procesos relevantes para el cliente.

Versión 2: Vamos a satisfacer las necesidades del cliente con mayor rapidez que cualquier otro competidor de nuestro sector.

Todas las profesiones desarrollan un vocabulario especializado, en parte por pura necesidad cuando se trata de un lenguaje inexistente, y en parte como un modo de diferenciarnos. La utilización de un lenguaje especializado es muy útil cuando nos dirigimos a otro profesional de nuestro sector. Pero este tipo de discurso resulta confuso si hablamos con alguien que no es de nuestro ramo. Las empresas tienen empleados y usuarios externos (como los clientes y los proveedores) que pertenecen a docenas de profesiones distintas (ingenieros mecánicos, contables, investigadores de mercados, directivos), y si se dirigen a ellos utilizando una jerga, habrá algunos que los entenderán y se sentirán incluidos en su discurso, y otros, la mayoría, que se sentirán confusos y excluidos. Por lo tanto, toda la comunicación general relacionada con una iniciativa de cambio deberá utilizar un lenguaje libre de cualquier jerga. Cuando un contable habla con otros contables, es otro cantar.

Veamos dos ejemplos más:

Versión 1: A través de un proceso de desburocratización, reforzaremos a los empleados que trabajan cara al público para que puedan satisfacer mejor las necesidades idiosincrásicas del cliente.

Versión 2: Vamos a tirar por la borda algunos manuales para dar a los empleados más criterio para hacer lo que crean conveniente para nuestros clientes.

Utilice metáforas, analogías, ejemplos

A menudo oigo comentarios del tipo: «Nuestra empresa es tan grande y compleja que no podemos comunicar una visión sensata en poco tiempo y utilizando un lenguaje sencillo». Pero lo que sucede en realidad es que estos individuos no comprenden el poder de la metáfora, la analogía y los ejemplos, o del lenguaje sencillo y colorista para comunicar ideas complicadas de forma rápida y efectiva.

Por ejemplo:

Versión 1: Para conservar y adquirir clientes en un entorno de negocios muy duro y competitivo es necesario retener las ventajas de las economías de gran escala y, a la vez, ser mucho menos burocráticos y lentos en el proceso de toma de decisiones (cuarenta y dos palabras).

Versión 2: Tenemos que recordar menos un elefante y ser más un *Tiranosaurio Rex* amigo de los clientes (dieciséis palabras).

La imagen de un cruel dinosaurio tal vez resulte extraña, pero para la empresa del sector de la electrónica que se decantó por ella, comunicaba con precisión muchas cosas. El sector había experimentado una explosión de nuevos competidores. Cada mes desaparecían empresas pequeñas y muchas de las grandes empezaban a perder dinero. La empresa T-rex decidió que para sobrevivir tenía que ser mucho más agresiva. Les pasó por la cabeza el concepto de un tigre, pero era una empresa demasiado grande para que resultase creíble. Además, el tamaño tenía sus ventajas si la empresa conseguía servir al cliente con rapidez y energía. De ahí la idea de un *Tiranosaurio Rex* amigo de los clientes.

Si la imagen del elefante o la idea de convertirse en un *Tiranosaurio Rex* no hubiese sido del agrado de la base de empleados y directivos de la empresa, la comunicación habría fracasado. Pero sucedió justo lo contrario. A un nivel emocional y difícil de explicar, a la gente le encantó la idea del rey de los dinosaurios. Les ayudó a hacer frente a las preocupaciones que albergaban respecto al cambio.

Otro ejemplo:

Versión 1: Queremos empezar a diseñar y fabricar más productos que la base de clientes perciba como algo distinto, muy reconocible y prestigioso. Dichos productos tendrán precios y márgenes significativamente más elevados (treinta palabras).

Versión 2: Vamos a fabricar menos Fiat y más Mercedes (ocho palabras).

Si los empleados hubiesen valorado más los Fiat que los Mercedes, la comunicación habría fracasado. El mensaje tampoco habría significado nada si estuvieran en un pueblo de montaña aislado en medio de Asia y carecieran de experiencias con esos coches. Pero no era el caso de esa empresa. Esta sencilla frase de ocho palabras proporciona una gran cantidad de información de forma emocionalmente atractiva.

La elección correcta de las palabras puede convertir un mensaje en memorable, aunque tenga que competir con otros cientos de comunicaciones para llamar la atención de la gente. Los mejores publicistas dominan este tipo de selección de imágenes y palabras. Pero no suele ser el caso de los titulados en ingeniería, economía, ciencias físicas o finanzas. De todos modos, cualquiera puede aprovechar la experiencia de los demás. Y la práctica ayuda a la mayoría, al menos

por lo que yo sé, a buscar formas imaginativas de transmitir sus ideas.

Utilice múltiples foros

La comunicación de la visión será más efectiva cuantos más vehículos se utilicen para ello: reuniones de grupo, circulares, revistas, carteles, conversaciones individuales informales. Cuando el mismo mensaje se envía desde seis orígenes distintos, es mucho más probable que sea oído y escuchado, tanto a nivel intelectual como emocional. De este modo, el canal A responderá algunas de las preguntas que la gente pueda tener, el canal B responderá otras, y así sucesivamente.

Los que están eternamente preocupados por los costes apuntarán correctamente que la comunicación no es gratis. Pese a que las empresas gastan de vez en cuando grandes cantidades de dinero en la comunicación de su visión, las iniciativas de transformación de mayor éxito explotan el hecho de que los canales de información más caros suelen estar colapsados por información inútil. Una tercera parte o más de la agenda de la reunión anual de directivos está a menudo dictada por la tradición, o por el ego de algún personaje, o es una pérdida de tiempo en cualquier otro sentido y no contiene información relevante. Gran parte del contenido de la revista interna de la empresa es puro relleno, o está destinado a impulsar los egos, o es propaganda tan vergonzosa que incluso haría subir los colores a los antiguos editores de *Pravda*. Al menos el 10% de las conversaciones que se mantienen a diario a nivel individual versan sobre fútbol, cine o golf. El resto da cabida a información importante y sin ningún coste adicional.

Repita, repita, repita

Es muy excepcional que los mensajes elaborados con más detalle calen en la conciencia del receptor a la primera. Tenemos la mente excesivamente ocupada y cualquier comunicación que llegue a ella tiene que luchar con centenares de ideas más para capturar nuestra atención. Además, una única exposición nunca conseguirá abordar todas las preguntas que podamos tener. Como resultado de ello, la transferencia efectiva de información se basa prácticamente siempre en la repetición.

Compare los dos escenarios siguientes: En el caso A, la nueva visión se introduce como parte de tres discursos de la reunión anual de dirección y es la protagonista de tres artículos en la revista interna de la empresa, lo que da un total de seis repeticiones en un periodo de seis meses. En el caso B, los veinticinco ejecutivos de la empresa se comprometen a buscar cuatro oportunidades diarias para vincular sus conversaciones a la imagen global. Así pues, cuando Hiro se reúne con sus veinte directivos principales para revisar los resultados mensuales respecto al plan, pide que todas las decisiones se evalúen bajo el prisma de la nueva visión, que les repite otra vez. Cuando Gloria realiza las evaluaciones de rendimiento de sus empleados, relaciona sus valoraciones con las iniciativas de cambio. Cuando Jan lleva a cabo una sesión de preguntas y respuestas en una planta de fabricación, responde a la primera pregunta diciendo: «Creo que sí, pero permitidme que os explique por qué. La visión que dirige nuestra iniciativa de cambio es...» El resultado final de todo ello: veinticinco directivos, cuatro veces al día, a lo largo de un periodo de seis meses, equivale a más de doce mil repeticiones. Por lo tanto, estamos hablando de seis respecto a doce mil.

Todos los casos de cambios importantes realizados con éxito incluyen decenas de miles de comunicaciones que ayudan a los empleados a lidiar con temas complicados tanto a nivel intelectual como emocional. Y no es precisamente porque el departamento de relaciones públicas trabaje en un «proyecto» sobre la «distribución de la visión». Sucede porque docenas de directivos, supervisores y ejecutivos miran todas sus actividades diarias a través del objetivo de la nueva visión. Y cuando la gente trabaja así, encuentra fácilmente formas de hablar sobre la dirección del cambio, comunicaciones que siempre pueden hacerse a medida de la persona o grupo con quien están hablando.

Willie y tres de sus empleados se dirigen a una reunión y pasan junto a un nuevo póster colgado en la pared en la que se habla sobre el programa de calidad. Willie lo señala y les pregunta: «¿Qué opináis? ¿Creéis que transmite bien el mensaje? ¿Qué os dice este póster?» Frances y quince empleados suyos están en una sala de conferencias asistiendo a una presentación para reunir fondos. Terminada la misma, pregunta: «¿Cómo se relaciona todo esto con la reingeniería de procesos que estamos llevando a cabo? A mi entender, la visión que guía estas iniciativas es...» Todd está en la cafetería y dirige su discurso a los doscientos empleados que se han congregado allí. Le preguntan: «¿Crees que el número de empleados acabará aumentando?» Y responde: «Si conseguimos implementar con éxito nuestra visión, la respuesta será "sí". ¿Tenéis la visión clara? ¿Os resulta creíble?»

Una frase aquí, un párrafo allá, dos minutos en medio de una reunión, cinco minutos al final de una conversación, tres referencias rápidas a lo largo de un discurso... en conjunto, estas breves menciones suponen una cantidad importante de comunicación fructífera, que es lo que en general se necesita para conquistar tanto el corazón como la cabeza.

Predique con el ejemplo o lidere dando ejemplo

A menudo, la forma más potente de comunicar la nueva dirección a seguir es a través de la conducta. Cuando las cinco o cincuenta personas más importantes de la empresa personifican la visión del cambio, los empleados lo captan mejor que si se hubiesen publicado un centenar de artículos en la revista interna. Cuando la directiva actúa según la visión, las preguntas sobre credibilidad y falsedades tienden a evaporarse.

Reflexione sobre el siguiente ejemplo: El elemento central de una nueva iniciativa de transformación en una línea aérea es el servicio al cliente. Siempre que el director general recibe una carta de reclamación por parte de un cliente, la responde personalmente en un plazo de cuarenta y ocho horas. Al cabo de un tiempo, en la empresa no se habla más que de las cartas que escribe el director. El resultado es que una empresa consultora externa confirma que el 90% de los empleados es capaz de describir la visión del cambio si se le pregunta al respecto, y casi el 80% afirma creer que la directiva está comprometida a hacerla realidad.

Otro ejemplo: La iniciativa de cambio de una colosal planta de fabricación europea se concentra en crear una empresa con una estructura más plana, sin tanta jerarquía. Al mismo tiempo que se comunica a los empleados el nuevo camino a seguir, la directiva elimina un escalafón de la jerarquía (los vicepresidentes ejecutivos) y anuncia que el personal de la sede central se verá reducido en un 50% a lo largo de un periodo de dieciocho meses mediante la tasa de desgaste, jubilaciones anticipadas y eliminación de puestos de trabajo. Poco después, una consultora destaca que un porcentaje elevado de los empleados de niveles inferiores saben describir correctamente la dirección del cambio que sigue la empresa.

Otro ejemplo: Un general intenta comunicar a una organización gigantesca que los presupuestos de Defensa van a reducirse y que todo el mundo debe llevar un ritmo de vida más frugal. De modo que cuando viaja, en lugar de abandonar el Pentágono a bordo de un helicóptero Blackhawk del ejército de Estados Unidos y luego, desde la base aérea de Andrews utilizar un avión particular C-12 de las Fuerzas Armadas hasta su destino, intenta hacer lo siguiente: baja al sótano del Pentágono, compra un billete de ochenta céntimos para desplazarse en metro hasta la estación del Washington International Airport, hace trasbordo hasta la terminal y sube a bordo de un avión comercial en clase turista. Rápidamente corre la voz sobre la nueva forma de viajar del general.

Estoy hablando de una conducta que se conoce como «liderar con el ejemplo». El concepto es muy sencillo. Las palabras son baratas, pero los actos no. Los más cínicos no acostumbran a creer en las palabras, pero los actos suelen dejarlos impresionados.

Por otro lado, decir una cosa y luego comportarse de otra es la forma ideal de echar por la borda la comunicación de una visión de cambio. Sally O'Rourke, directora de una división, explica a sus mil doscientos empleados que la velocidad, la velocidad y más velocidad debería ser la característica distintiva de su organización. Después, tarda nueve meses en aprobarle a uno de sus directores de producto una solicitud de fondos, lo que permite a la competencia hacerse con la cuota de mercado en un segmento completamente nuevo y en expansión. El director general, John Jones, predica la reducción de costes, la reducción de costes y la reducción de costes. Después, redecora su despacho y gasta en ello ciento cincuenta mil dólares. El vicepresidente ejecutivo, Harold Rose, habla sin parar del servicio al cliente, pero

cuando llegan quejas sobre un nuevo producto y recibe las preguntas de un periodista del *Wall Street Journal*, defiende su producto y no a los clientes.

En resumen: *Nada socava más la comunicación de una visión de cambio que una conducta incoherente por parte de los principales protagonistas.* Las implicaciones son importantes: 1) resulta muy complicado intentar vender una visión antes de que los directivos sean capaces de personificarla; y 2) incluso en las mejores circunstancias, siempre es buena idea controlar con atención la conducta de los directivos para identificar y abordar incoherencias entre palabras y hechos.

Abordar explícitamente posibles incoherencias

Hace poco visité un banco que estaba llevando a cabo importantes iniciativas de reducción de gastos como parte de un esfuerzo de transformación más amplio. Los empleados lo estaban sufriendo y, comprensiblemente, se mostraban muy sensibles ante cualquier signo que indicara que la directiva no estaba sufriendolo también. Por desgracia, había signos de este tipo por todas partes.

Mientras que los grupos de trabajo dedicados a la mejora de la productividad parecían dedicar las veinticuatro horas del día a reducir costes, la empresa seguía disponiendo de seis aviones privados alquilados para el uso de los ejecutivos. Mientras que había un centenar de despidos aquí, otro centenar allá, los altos directivos presidían unos despaños dignos de reyes. Mientras se cancelaban las fiestas de Navidad en algunas partes para ahorrar dinero, el director general llevaba a su comité directivo a Londres en primera clase.

Cuando les señalé tales incoherencias, los ejecutivos pusieron los ojos en blanco o adoptaron una actitud extremadamente defensiva: «Pero ¿qué dice? ¿Quiere que arranquemos los plafones de madera de las paredes y que este lugar (la sede central) parezca un cuchitril?» «Hemos repetido seis veces el análisis, y mantener los aviones privados sigue siendo rentable. Sin ellos, no habría forma de llegar a las plantas más alejadas. ¿Piensa de verdad que está bien dilapidar el tiempo de una persona ocupada desplazándose al aeropuerto, teniendo que esperar un avión comercial, cambiando luego de avión y al final tener que alquilar un coche para conducir dos horas más?» «Una parte de nuestra visión consiste en internacionalizar el negocio, por eso hemos tenido que mundializar la directiva. Por eso se reúnen en Londres. ¿Quiere que el comité directivo piense sólo en términos de Estados Unidos?»

Los ejecutivos se frustran cuando se les pide que defiendan sus aviones privados, la caoba y los viajes transoceánicos porque se dan cuenta de que son temas que no pueden abordarse con facilidad. No quieren fomentar el cinismo entre los empleados, pero vender las instalaciones de la sede central, cancelar los alquileres de los aviones y olvidarse de Londres no tiene ningún sentido para ellos. «Miramos lo de vender el edificio, pero la alteración que ello supone y los costes de reubicación son importantes. ¿Qué hacer entonces?» En algunos casos, la respuesta es deshacerse de oficinas, aviones y viajes. Pero en otros, no sería una respuesta práctica o sensata. Entonces, la respuesta es abordar explícitamente los temas mediante una comunicación honesta. Por ejemplo:

Con el recorte de gastos que por necesidad está sufriendo toda la empresa, es inexcusable que sigamos gastan-

do dinero, sobre todo en lujos innecesarios. Dentro de este contexto, hemos decidido que las oficinas y el mobiliario de nuestros ejecutivos no son justificables. En este momento, la venta de la sede central para trasladarnos a un entorno menos lujoso costaría más de lo que ahorraríamos. Pero seguiremos buscando una forma práctica y efectiva a nivel de costes para reducir estos signos de exceso.

Los cínicos suelen reírse de los mensajes directos y sinceros. Y son mensajes que ayudan muy poco cuando los empleados recelan de la directiva. Pero en el caso de empleados que desean creer en su empresa, es el tipo de comunicación más valorado. Con ello aumenta la credibilidad y la confianza, lo que a su vez contribuye a comunicar la visión del cambio.

P: ¿Por qué la gente no hace estas cosas más a menudo?

R: Cada vez se hace más, y más a menudo.

Los estilos directivos imperialistas y de mantener a los empleados en la total oscuridad y alimentándolos de las sobras, como a los champiñones, están muriendo. En un mundo que se mueve a toda velocidad, donde lo que se necesita es conquistar el corazón y la mente de los empleados, los ejecutivos que no comuniquen no podrán convertir sus empresas en competidores de valía. Todos hemos sido testigos de situaciones en las que la ocultación de información o las mentiras han ayudado a alguien a vencer, y todos somos escépticos ante esta observación. Pero es la verdad.

En las transformaciones de éxito, las incoherencias importantes en los mensajes que los empleados reciben se abordan de forma explícita. Si resulta imposible eliminar las señales confusas, se explican, de forma sencilla y sincera.

Escuchar y ser escuchado

La comunicación de la visión es una actividad tan complicada que puede fácilmente convertirse en una transmisión chirriante y unidireccional en la que se ignora el *feedback* del público y en la que, sin pretenderlo, los empleados pueden sentirse menospreciados. Este fenómeno rara vez se produce en las iniciativas de cambio de mayor éxito, pues en ellas la comunicación se convierte siempre en una tarea que funciona en dos direcciones.

He presenciado más de un caso en el que la coalición rectora no captó la visión correctamente y algunos empleados se dieron cuenta de ello o podrían haber solucionado los problemas de haber estado bien informados. Pero como que en ningún momento se solicitó su *feedback*, los errores no se corrigieron hasta un momento más avanzado del proceso. En un caso en particular, el problema acabó resultando enormemente costoso en términos de gastos de tecnología de la información realmente innecesarios. Media docena de jóvenes vendedores amantes de la informática se habrían percatado de inmediato, de haber estado informados, de que el concepto básico que guiaba las compras de nuevo *hardware* y *software* para la fuerza de ventas era deficiente. Pero nadie les informó de nada hasta que los nuevos equipos ya estaban allí. A aquellas alturas, después de que un mando intermedio poco experto en la materia hubiera aceptado e implementado una visión deficiente, la corrección de la dirección resultó muy costosa.

Más fundamental aún es comprender que las discusiones en dos sentidos son un método esencial para ayudar a la gente a responder todas las preguntas que se les planteen durante un proceso de transformación. La comunicación que procede de distintas fuentes y es clara, sencilla, memoriza-

ble, consistente, se repite con frecuencia, y va acompañada por la conducta coherente del equipo directivo, ayuda enormemente. Pero la mayoría de seres humanos, sobre todo los más instruidos, comulgan con las ideas sólo después de haber tenido la oportunidad de haberse peleado con ellas. Y por pelea entiendo formular preguntas, desafiar esas ideas y discutir las. Esto, naturalmente, es justo lo que sucede cuando la coalición rectora crea la visión.

Los inhibidores del cambio suelen evitar la comunicación de doble sentido porque les preocupa el coste que ello pueda suponer. Su lógica es muy directa: sea cual sea el gasto que suponga un flujo de información en un único sentido, se duplicará; como mínimo, si la comunicación es en ambos sentidos. Advierten, muy acertadamente, que no todo el mundo puede pasar por la misma experiencia que ha pasado la coalición rectora. Pero pasan por alto lo útil que es conseguir que el número máximo de directivos vean los sucesos del día a día bajo el punto de vista de la nueva visión. Cuando es así, la gente encuentra docenas de maneras baratas de generar diálogo en torno a la visión. Cinco minutos en la reunión dedicada al lanzamiento de un nuevo producto, dos minutos en una conversación de pasillo, diez minutos al final de un discurso... los minutos suman y acaban contándose como miles de horas.

Como iniciadores del cambio, a veces evitamos esta actividad porque tememos que nuestra visión no sobreviva en el ring ni los dos primeros asaltos. Es una postura comprensible, pero deplorable.

Si la gente no acepta la visión, los dos pasos siguientes del proceso de transformación (capacitar la acción generalizada de los empleados y generar éxitos a corto plazo) están condenados al fracaso. Los empleados nunca llegarán a aprovechar la fuerza que se les otorga ni se esforzarán para

garantizar esos éxitos. Peor aún, si aceptan y luego intentan implementar una visión mal formulada, como en el ejemplo de la tecnología de la información, se desperdiciarán tiempo y recursos y mucha gente sufrirá las consecuencias.

El aspecto negativo de la comunicación en dos sentidos es que el *feedback* podría sugerir que vamos por mal camino y que es necesario formular de nuevo la visión. Pero a la larga, tragarnos nuestro orgullo y trabajar de nuevo en la visión es mucho más productivo que emprender el camino en dirección equivocada... o en una dirección que nadie va a seguir.

Capacitar a los empleados para que actúen

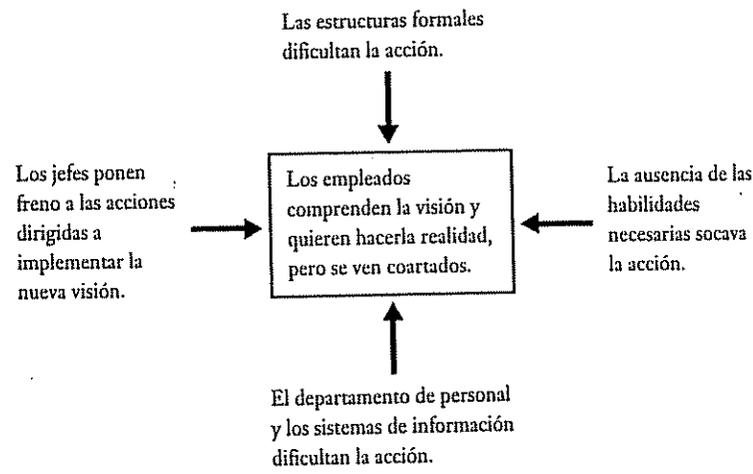
«Si oigo otra vez la palabra “capacitar”, creo que acabaré vomitando», me comentó una persona recientemente. Con ello pretendía expresar su exasperación ante el hecho de que cuanto más se utiliza la palabra en cuestión, más pierde su significado. «Está convirtiéndose en un mantra políticamente correcto», dijo. «Capacitar, capacitar, capacitar. Cuando pregunto a la gente a qué se refieren con eso, se quedan sin saber que responderme o me miran como si fuese idiota.»

Hace unos años, habría coincidido plenamente con sus reservas. Pero hoy en día, no. Sigue sin entusiasmarme la idea de utilizar palabras de moda, pero en un mundo que se mueve a tanta velocidad como el nuestro, creo que la idea de ayudar a la gente a tener más poder de actuación cobra especial relevancia.

El cambio medioambiental exige un cambio organizativo. Las grandes transformaciones internas rara vez se producen a menos que mucha gente colabore. Pero si, además, los empleados se sienten relativamente carentes de poder no ayudarán, o no podrán ayudar. De ahí la importancia de capacitarles con el poder necesario para que actúen.

La ejecución efectiva de las fases 1 a la 4 del proceso de transformación, capacita de por sí a los empleados. Pero aún en los casos en los que el sentido de urgencia es elevado, la

Cuadro 1
Barreras que impiden capacitar debidamente a los empleados



coalición rectora ha creado una visión correcta, y la visión se ha comunicado bien, siguen existiendo numerosos obstáculos que impiden a los empleados generar el cambio necesario. El objetivo de la fase 5 es capacitar a una base amplia de individuos para que puedan actuar, eliminando todas las barreras contra las que puede tropezar la implementación de la visión del cambio en este momento del proceso.

¿Cuáles son los principales obstáculos que suelen encontrarse? Hay cuatro especialmente importantes: estructuras, habilidades, sistemas y supervisores (véase cuadro 1).

La eliminación de barreras estructurales

La empresa que nos ocupa en este caso es una firma de servicios financieros australiana. Un nuevo presidente presiona

para aumentar el nivel de urgencia, reúne una coalición rectora y la ayuda a desarrollar una nueva visión centrada en la excelencia en el servicio al cliente. El concepto básico es muy sencillo: desarrollar la capacidad suficiente no sólo para ganar cuota de mercado en Australia, sino también para que la empresa compita con éxito en los mercados emergentes de Asia. El éxito del equipo en la comunicación de la nueva visión deja a muchos empleados convencidos de que la empresa va por buen camino. Cuando los miembros de la directiva ven la respuesta entusiasta que reciben sus iniciativas, llegan a la conclusión de que la parte más difícil de la transformación está ya superada... razón por la cual, probablemente, alejan la vista de su objetivo.

Veinticuatro meses después, un grupo frustrado y enojado de directivos intenta averiguar qué ha ido mal. Tienen la sensación de que han hecho lo que debían hacer. Han visitado clientes por toda la región, han ayudado a poner en marcha nuevos sistemas para medir la satisfacción del cliente, han llevado a cabo presentaciones dentro de la empresa para reforzar el mensaje del servicio al cliente y han trabajado con consultores para rediseñar sus productos y servicios de modo que satisfagan mucho mejor las exigencias del mercado. Pero por algún motivo, las tropas, antes entusiasmadas, han dejado de rendir.

Un análisis posterior de la situación descubre lo siguiente. Muchos empleados deseaban sinceramente ofrecer productos y servicios mejores, y lo intentaron. Pero la estructura organizativa de la empresa fragmentaba los recursos y la autoridad hasta tal punto, que se hacía prácticamente imposible ofrecer de forma correcta los nuevos productos financieros. Cualquier producto estándar exigía que personas de cuatro organizaciones funcionales distintas trabajaran en perfecta colaboración. Y en los casos en que diversos em-

pleados habían intentado crear equipos multidisciplinares enfocados al producto y al cliente, el proceso había resultado tremendamente frustrante. Los fuertes silos estructurales socavaban los esfuerzos de los equipos de las formas más sutiles, haciendo virtualmente imposible la oferta puntual de los nuevos servicios al cliente final. Si los empleados se quejaban a sus supervisores, éstos les decían que tenían que intentar ser mejores jugadores de equipo. Y si sugerían que tal vez el problema radicaba en la estructura organizativa, recibían como respuesta docenas de excusas argumentando que cambiar aquella estructura era imposible, que no serviría de nada, o que llevaría mucho tiempo. Carentes de cualquier tipo de poder, los empleados acabaron desistiendo de su intento de intentar implementar la nueva visión.

Cuando el director general planteó a sus directivos el problema estructural y les pidió consejo, le dijeron que:

1. La implementación de la nueva visión era un tema complicado.
2. Cabía la posibilidad de que no dispusiesen del tipo adecuado de empleados, una cuestión que tardarían mucho tiempo en corregir.
3. Los mandos intermedios estaban agotados después de dedicar muchas horas a intentar hacer lo correcto, y
4. Eran problemas que no tenían una solución evidente.

Y todo era verdad, hasta cierto punto. Las semanas laborales se hacían interminables, por ejemplo, pero los individuos clave dentro del grupo de mandos intermedios estaban además estresados por la presión que les suponía intentar preservar sus feudos funcionales, pese a que las evidencias apuntaban cada vez más a que para ofrecer nuevos productos y servicios acabaría siendo imprescindible someterse a

una reorganización. Y como suele suceder con los cambios, no todo el mundo oponía resistencia. Los que avanzaban a regañadientes eran sólo unos pocos. Pero era difícil influir sobre ellos, en parte porque se habían convencido de que estaban haciendo lo correcto para la empresa.

Colin era el típico ejemplo. Con veinticinco años de experiencia, comprendía muy bien las virtudes de la organización funcional en la que había invertido tanto tiempo y energía. Los diversos esquemas de reorganización no sólo desintegraban su grupo y reducían de forma considerable la importancia de su puesto, sino que además eliminaban algunos de los beneficios de la estructura tradicional. De haber aceptado por completo la nueva visión, Colin habría tenido que acceder a regañadientes a la idea de que las pérdidas que comportaba una reestructuración no eran tan relevantes. Pero veía la visión como un sueño agradable con un 25% de probabilidades de hacerse realidad. De modo que viendo muy claro y seguro lo que perdía, y los beneficios potenciales confusos y poco probables, decidió levantar el pie. El resultado fue que la empresa conservó una estructura organizativa que sistemáticamente bloqueaba los esfuerzos de los empleados por implementar la nueva visión.

La estructura de la empresa no siempre es una barrera importante para las transformaciones, al menos en las primeras fases, pero he sido testigo de muchos casos en los que las estructuras organizativas, al restar poder a los empleados, acaban destrozando una visión (véase cuadro 2). El caso de la empresa australiana de servicios financieros es muy común. Las visiones que se centran en el cliente fracasan a menos que se modifiquen todas aquellas estructuras dentro de la organización que no estén centradas en el cliente. Otro ejemplo típico sería el de una empresa del sector eléctrico cuya visión de que los empleados que trabajan de

Cuadro 2
De qué forma la visión puede acabar minando la estructura de la organización

La visión	La estructura
Centrarse en el cliente	Pero la organización fragmenta los recursos y la responsabilidad sobre productos y servicios
Dar más responsabilidad a los empleados de nivel inferior	Pero hay niveles de mandos intermedios que cuestionan y critican a los empleados
Aumentar la productividad para convertirse en el fabricante de bajo coste	Pero las enormes reuniones en la sede central son caras e inician constantemente procesos y programas muy costosos
Acelerarlo todo	Pero los silos independientes no comunican y, en consecuencia, lo ralentizan todo

cara al público asuman muchas más responsabilidades, tropieza contra una estructura con demasiados niveles de jerarquía y unos mandos intermedios con excesiva capacidad de toma de decisiones. Cuando los empleados intentan hacer realidad la visión, la acumulación de mandos intermedios cuestiona sus decisiones y las aniquila constantemente. «¿Has tenido en cuenta esto?» «Tendrías que haberlo consultado antes con Jones.» «¿Te das cuenta del precedente que establecerías?» Es de esperar que, pasado un tiempo, los empleados que trabajan cara al público acaben dejándolo correr y volviendo a su vieja forma de hacer las cosas.

Si las barreras estructurales no se derriban a tiempo, se corre el riesgo de que los empleados se sientan tan frustrados que acaben agriando la iniciativa de transformación. Si eso sucede, y aunque al final se lleve a cabo una reorganización sensata, se habrá perdido la energía necesaria para

aprovechar la nueva estructura y poder hacer realidad la visión.

¿Por qué suceden estas cosas? A veces, y quizá porque llevamos décadas utilizándolo, estamos tan acostumbrados a un diseño organizativo básico que no vemos las posibles alternativas al mismo. A veces, la gente ha invertido tantas cosas en una estructura, tanto en términos de lealtades profesionales como de experiencia funcional, que teme las posibles consecuencias que el cambio pueda tener sobre su carrera profesional. A veces, los altos directivos saben que la reforma es necesaria, pero no están dispuestos a iniciar una batalla contra los mandos intermedios o contra sus colegas de rango. Pero lo que sucede más a menudo es que la base de la iniciativa de cambio no es lo bastante sólida. Los mandos intermedios acabarán resistiéndose al cambio estructural si no sienten la urgencia del cambio, si no ven un equipo directivo entregado encabezando la iniciativa, si no ven una visión sensata del cambio, o si no perciben que los demás creen en esa visión.

Proporcionar la formación necesaria

Hace casi veinte años, observé a una empresa pionera del sector de recambios del automóvil intentar llevar a cabo un gran cambio en sus plantas de fabricación con el objetivo de rebasar a la competencia. Mucho antes de que otros empezaran a suprimir niveles de mandos intermedios y a dar más autoridad a los empleados de niveles inferiores, esta empresa tuvo la visión de que esta estrategia les llevaría a mejorar la calidad de sus productos y a rebajar los costes. La coalición rectora cometió muchos errores, como siempre sucede con los pioneros, pero acabó construyendo con éxito una

planta de fabricación en el sudeste de Estados Unidos con muy pocos mandos intermedios, dirigida básicamente por equipos de trabajadores y claramente adelantada a su época. No fue nada fácil poner en marcha la fábrica, pero todo el mundo esperaba que fuese un éxito. Después de alcanzar el 70% del objetivo diario de producción, la directiva de la planta decidió que la fase más dura estaba ya superada. Se equivocaban.

La producción se estabilizó en el 75% de su objetivo, un resultado inaceptable desde el punto de vista económico. Los trabajadores estaban cada vez más quejosos. En uno de los equipos de fabricación empezaron las peleas. Los directivos que se habían mostrado escépticos con el experimento empezaron a preguntarse en voz alta si los «trabajadores» podían realmente tener responsabilidades «directivas». Unos cuantos empleados descontentos empezaron a escuchar las propuestas del sindicato. Y alguien en la sede central sugirió que se suspendiera ese nuevo método de hacer las cosas antes de que el tema se descontrolara.

Como suele suceder en estos casos, había algunos que habían diagnosticado el problema correctamente, pero nadie les había hecho caso. Para encontrar la solución, el director de la planta terminó hablando con prácticamente todo el mundo y decidió que quien mejor apuntaba la respuesta de por qué se habían quedado atascados en el 75% de la producción era un joven especialista en relaciones con los empleados. Lo que dijo aquel joven, en resumen, fue lo siguiente:

Hemos cogido doscientas personas, directivos y trabajadores, y las hemos colocado en una situación que no tenía nada que ver con cualquier cosa que hubieran expe-

rimentado antes. Todas ellas, sobre todo las más mayores, tenían costumbres adquiridas a lo largo de los años que dejaron de ser relevantes, y que incluso eran inoperantes en algunos casos. Muchos de nuestros trabajadores han cultivado habilidades relativamente sofisticadas para eludir responsabilidades. Ninguno de ellos posee muchos conocimientos sobre cómo trabajar con efectividad en equipo dentro de un entorno de trabajo. La mayoría de nuestros directivos ha aprendido, a lo largo de entre cinco y treinta y cinco años de experiencia, que su trabajo consiste en tomar decisiones, no en capacitar a los demás para que las tomen. Viéndolo en retrospectiva, la cantidad de formación que se ha recibido para afrontar esta nueva situación es deplorablemente deficiente. La mayoría deseaba que la nueva planta fuese un éxito y trabajamos de manera excepcionalmente dura en los inicios. En cierto sentido, nos servimos del esfuerzo puro y duro para superar nuestra falta de aptitud. Pero esa solución no funciona a largo plazo. Nos agotamos, y luego caímos en la frustración.

Es un problema que hoy en día se observa a menudo en las grandes iniciativas de reingeniería de procesos. Se ofrece formación, pero no es suficiente, o no es la que se necesita, o no se hace en el momento adecuado. Se pretende que, con sólo cinco días de formación, la gente altere unas costumbres adquiridas a lo largo de muchos años o décadas. Se enseñan habilidades técnicas, pero nunca las aptitudes o habilidades sociales necesarias para que el nuevo orden de cosas funcione. Los empleados asisten a cursos antes de empezar a desempeñar un nuevo puesto, pero no hay ningún tipo de seguimiento que les ayude a afrontar los problemas que encuentran al llevar a cabo su trabajo.

Pienso que los motivos por los que caemos en esta trampa son básicamente dos. En primer lugar, muchas veces no reflexionamos con el suficiente nivel de detalle sobre la conducta, las habilidades y las actitudes que necesitaremos cuando se inicien los grandes cambios. Como resultado de ello, no reconocemos ni el tipo ni la cantidad de formación que será necesaria para ayudar al personal a aprender estas nuevas conductas, habilidades y actitudes. En segundo lugar, a veces comprendemos correctamente lo que necesitamos, pero cuando lo traducimos en tiempo y dinero, el resultado que obtenemos nos abruma. ¿Cómo justificar el envío de diez mil personas a un curso de formación de dos días? ¿O un gasto de tres millones de dólares en una iniciativa de formación especial?

Dos de las transformaciones de mayor éxito mundial de mediados de la década de 1980 se produjeron en dos compañías aéreas europeas que enviaron a decenas de miles de personas a sesiones de formación que duraban dos días, y que invirtieron en ello millones de dólares. En ambos casos, las empresas tenían visiones en las que el cliente se situaba por encima de todo. En ambos casos, las coaliciones rectoras llegaron a la conclusión de que era necesario implementar importantes cambios de actitud para que las visiones y las estrategias se hicieran realidad. El curso de dos días, excepcionalmente bien diseñado por una empresa consultora danesa, no se pensó como una panacea que de un solo plumazo abordara todos los problemas de conducta, habilidades y actitud. Pero una serie de conferencias y ejercicios sirvió para demostrar que la conducta que «pone a las personas por encima de todo» daba unos resultados estupendos en la vida, tanto dentro como fuera del trabajo. Todas las evidencias sugieren que estos dos días de formación fueron un elemento crítico y capacitaron a los empleados para po-

ner en funcionamiento la nueva visión. Y ambas compañías aéreas emergieron del proceso mucho más fuertes y con mucho más éxito que sus competidoras.

Como demuestra el caso de las compañías aéreas, la formación de la actitud suele ser tan importante como la formación de las habilidades. A lo largo del siglo pasado, las empresas y los sindicatos han enseñado a millones de empleados no directivos a no aceptar grandes responsabilidades. No se trata de decirles ahora: «Muy bien, ahora tenéis poder, a por ello». Algunos, simplemente, no le creerían, otros pensarían que se trata de un truco para explotarlos, y aun otros pensarían que no son capaces de hacerlo. Se necesitan nuevas experiencias que borren estas creencias corrosivas, y la formación ayuda a conseguirlo.

No veo datos que indiquen que todas las organizaciones deban gastar millones de dólares en formación al intentar llevar a cabo importantes iniciativas de cambio. En algunos casos, no es necesario reservar presupuestos importantes a formación porque no se exige a todos los empleados que aprendan habilidades, conductas o actitudes nuevas. En otros muchos, un diseño inteligente de las experiencias educativas puede proporcionar un impacto mayor por la mitad de coste, o menos aún, que las estrategias convencionales. Pero pienso también que si el mensaje que lleva implícita la formación es «cierra la boca y hazlo así» en lugar de «vamos a delegar más y, por lo tanto, te ofrecemos este curso para ayudarte a asumir tus nuevas responsabilidades», dicha formación podría fácilmente acabar convirtiéndose en una experiencia que restara poder.

En resumen, es muy posible que en esta fase de la transformación deba implementarse algún tipo de formación, pero tendrá que ser siempre el tipo de experiencia más adecuada a las circunstancias. Tapar el problema a base de di-

nero o hablar con condescendencia a la gente no son buenas ideas.

Alinear los sistemas con la visión

—Lo hemos hecho todo —me explica un directivo—, pero siguen resistiéndose.

—Está bien —le digo—, cuénteme más detalles.

—Hemos trabajado como poseos para desarrollar un concepto excitante de lo que queremos ser. Hemos comunicado estas ideas sin parar a través de todos los mecanismos que se nos han ocurrido. El año pasado llevamos a cabo una reorganización para que la estructura fuera consistente con el nuevo concepto. Hemos dado nueva formación a los empleados allí donde ha sido necesario. Todo esto ha exigido mucha dedicación y energía, pero lo hemos hecho.

—Y ¿dónde está el problema?

—En que mucha gente sigue llevando el negocio a la antigua manera —se queja.

—Y ¿por qué cree que es así?

—Empiezo a sospechar que se trata simplemente de la resistencia al cambio implícita en la naturaleza humana.

—Si ganase usted diez millones de dólares en la lotería —le digo—, ¿se negaría a aceptar el dinero?

—¿Bromea?

—Hay muchas pruebas que demuestran que cuando la gente gana mucho dinero su vida cambia en muchos sentidos.

—¿Y?

—Y usted me dice que no se resistiría a ese cambio.

—Está bien, está bien —dice—. Tal vez la gente no se resiste a todo tipo de cambios.

Capacitar a los empleados para que actúen

—Y ¿cuándo no se resisten?

—Supongo que cuando ven que es para su bien.

—Y ¿piensa que sus sistemas de recursos humanos implementan la nueva visión pensando en el bien de la gente?

—¿Los sistemas de recursos humanos?

—La evaluación de rendimiento. Los sueldos. Los ascensos. Los planes de sucesión. ¿Están en línea con la nueva visión?

—La verdad es que tal vez no del todo.

El examen de los sistemas de recursos humanos de la empresa revela:

1. El formulario de evaluación de rendimiento no incluye prácticamente ninguna mención de los clientes, pese a ser el punto central de la nueva visión.
2. Las decisiones relativas a los sueldos se basan mucho más en no cometer errores que en generar un cambio útil.
3. Las decisiones relativas a los ascensos se llevan a cabo de forma muy subjetiva y, en el mejor de los casos, tienen una relación limitada con la iniciativa de cambio.
4. Los sistemas de reclutamiento y contratación tienen diez años de antigüedad y sólo apoyan la transformación de un modo marginal.

Investigaciones adicionales muestran además que los sistemas de gestión de la información han cambiado muy poco para apoyar la transformación; lo mismo sucede con el proceso de planificación estratégica, que sigue excesivamente centrado en la información financiera a corto plazo y demasiado poco en el análisis del mercado y de la competencia.

Durante la primera mitad de una iniciativa de cambio importante, y debido a las limitaciones de tiempo, energía y/o dinero, resulta imposible alterarlo todo. Las barreras asociadas con la cultura de la organización, por ejemplo, resultan extremadamente difíciles de eliminar por completo hasta los momentos finales del proyecto de cambio, una vez han quedado patentes las mejoras en el rendimiento. Los sistemas son más fáciles de mover, pero si lo que se pretende es limar las diferencias en cada pequeña incoherencia que pueda existir entre la nueva visión y los actuales sistemas, el fracaso está asegurado. Antes de que las victorias a corto plazo estén sólidamente establecidas, la coalición rectora rara vez tendrá la inercia o el poder necesario para generar tanto cambio. Pero pese a ello, cuando los incentivos y los procesos predeterminados e inamovibles están gravemente en contra de la nueva visión, es imprescindible afrontar directamente esa realidad. Eludir el problema resta poder a los empleados y puede poner el cambio en peligro.

P: ¿Con qué frecuencia se interponen en el camino los distintos sistemas, especialmente los de recursos humanos?

R: Con demasiada frecuencia.

Históricamente, el personal de recursos humanos ha desarrollado funciones altamente burocráticas, lo que desanima el liderazgo y convierte en un desafío enorme alterar las prácticas de departamento. Romper con ese modelo no es fácil. Pero en las transformaciones de éxito, veo cada vez más hombres y mujeres impetuosos del departamento de recursos humanos que proporcionan el liderazgo necesario para que los sistemas cambien y se adapten a la nueva visión. En algunos casos, lo hacen pese al escaso apoyo que reciben por parte de otros directivos o incluso de sus colegas

de departamento. Y lo hacen porque los empleados les preocupan y les aterran las consecuencias que pueda tener una iniciativa de cambio mal llevada.

El trato con supervisores problemáticos

Frank no lo capta. Se le ha dicho docenas de veces que la empresa está intentando ser más innovadora porque la creatividad es un factor muy rentable en su sector. Pero él se niega a cambiar un estilo de mando y control que aniquila cualquier iniciativa e indicio de creatividad con la misma rapidez que el dióxido de carbono sofoca el fuego. Viéndolo operar, cualquiera se preguntaría si no está en posesión de un título de especialista en quitar el poder a los demás. «Eso ya lo hemos probado», dice una y otra vez. «Tenéis que analizar más los posibles inconvenientes», le dice a su gente. «No tenemos tiempo para eso, tú límitate a hacer esto, por favor.» «Sí, sí, parece muy interesante, pero... No, no, no hagas circular este informe; nadie necesita esa información.» «Por favor, Martha, la próxima vez verifícalo conmigo antes de hacer nada.»

Frank dirige un departamento de casi cien empleados. Las olas del cambio llaman a su puerta, rompen contra ella y luego se retiran mar adentro. Por mucho que se esfuerce Frank, no puede evitar que algunos de sus empleados intenten apoyar el programa de renovación de la empresa. Pero la mayoría no lo hace. Algunos lo intentaron al principio y lo dejaron correr. Otros, como Frank, no lo captan. Otros se muestran cautelosos y diplomáticos y comprenden las indirectas que lanza su jefe.

Los fanáticos del cambio demonizan a Frank, pero en realidad no es una mala persona. Hasta cierto punto, como todos nosotros, es el producto de su propio historial. Apre-

dió a trabajar desde sus inicios con un determinado estilo de mando y control y, viendo que dicho comportamiento le funcionaba y le ayudaba a progresar dentro de la empresa, el estilo acabó convirtiéndose en un conjunto de costumbres profundamente enraizadas.

Si el problema de Frank tuviera que ver con sólo un único elemento, el cambio llegaría mucho más fácilmente. Pero no es el caso. Tiene docenas de costumbres interrelacionadas que conforman todo un estilo de gestión. Si altera aunque sólo sea un aspecto de su conducta, los demás elementos interrelacionados ejercen una presión enorme sobre él para que vuelva a poner en su debido lugar esa pequeña parte de su conducta. Lo que necesita es cambiar todas sus costumbres en conjunto, algo que puede parecerle tan difícil como dejar a la vez de fumar, de beber y de comer alimentos cargados de grasas.

El hecho de que Frank no crea totalmente en la nueva visión «innovadora» complica la cuestión mucho más, igual que el hecho de que no esté del todo seguro de lo que debería hacer para ayudar a implementar esa visión. Y, como todos nosotros, es muy hábil y sabe racionalizar la situación de modo que, bajo su punto de vista, él es el buen ciudadano corporativo y los demás son diplomáticos, interesados o incompetentes.

En todos los casos de reingeniería de procesos, reestructuración o cambio estratégico nos encontramos con personas como Frank. Y si resulta que son muchos o están al cargo de un gran número de empleados, acaban siendo un enorme problema. Si el problema de personas como Frank no se aborda desde el principio del proceso de cambio, pueden acabar socavando todo el esfuerzo.

He sido testigo de al menos una docena de casos en los que tres o cuatro de los protagonistas principales eran pare-

cidos a Frank. En lugar de enfrentarse al problema, un entusiasta agente del cambio y unos cuantos colegas consiguieron arrastrar a estas personas entre la fase 1 y la 4 de la transformación. Pero al llegar a la fase 5, la negativa de éstos supervisores a dejarse ir y capacitar a sus empleados con la autoridad necesaria, acabó interrumpiendo aquella forzada iniciativa.

Una de las principales razones por las que son muy pocos los que se enfrentan a los Frank de este mundo es porque la mayoría teme que esta gente sea incapaz de cambiar pero, aun así, no están dispuestos a bajarlos de categoría o despedirlos. A veces, esa poca voluntad de cambio está guiada por un sentimiento de culpa, sobre todo si esas personas que se niegan a facultar de autoridad a sus empleados son amigos o antiguos mentores. En estos casos, las consideraciones políticas juegan también un papel importante. La gente teme que si se produce una pelea, los Frank sean lo bastante poderosos como para ganarla e incluso forzar la despedida de los agentes del cambio. En muchas otras situaciones, la negativa a actuar tiene que ver con los buenos resultados a corto plazo que ofrecen personas como Frank.

Este tipo de problemas no tiene solución fácil. Cuando los directivos se enfrentan a esa realidad, confeccionan estrategias políticas increíblemente complicadas. Intentan manipular a los Frank y arrinconarlos en un lugar donde puedan ser reprimidos o aniquilados. El problema de esta estrategia es que suele ser lenta y, si sale a relucir, puede parecer terrible, sórdida, cruel e injusta.

Por lo que he visto, la mejor solución a este tipo de problema no es otra que el diálogo sincero. «Esto es lo que pasa con el sector, la empresa, ésta es nuestra visión, la ayuda que necesitamos de ti y el margen de tiempo en el que lo necesitamos todo en marcha. ¿Qué podemos hacer para ayudarte

a que nos ayudes?» Cuando se inicie este tipo de diálogo quedará en evidencia enseguida si la situación es desesperada y si es imprescindible sustituir a esa persona. Si esa persona desea ayudar pero se siente bloqueada, la discusión servirá para identificar soluciones. Si esa persona desea ayudar pero es incapaz de hacerlo, cuanto más claras sean las expectativas y el calendario, menos contenciosa será su destitución. La justicia que ampara esta estrategia ayuda a superar el sentimiento de culpa. El diálogo racional y bien pensado ayuda también a minimizar el riesgo de que unos buenos resultados a corto plazo se vuelvan repentinamente malos o de que Frank y otros como él puedan lanzar con éxito un contraataque político.

El sentido de culpabilidad, las consideraciones políticas y la preocupación por los resultados a corto plazo impiden que la gente mantenga discusiones sinceras. Cuando estudian el caso en retrospectiva, muchos ejecutivos expresan su arrepentimiento por no haberse enfrentado a los directivos problemáticos en un momento más temprano del proceso. Si lo he escuchado una vez, es que lo he oído un centenar de veces: «Debería haber afrontado mucho antes el tema de Hal/George/Irene».

La poca disposición a enfrentarse a directivos como Frank es algo muy común en las iniciativas de cambio. Y pocas veces resulta útil. Son elementos de bloqueo que detienen la acción. Y quizás incluso más importante, los demás ven que nadie se enfrenta a ese tipo de gente y se desaniman. Los empleados desanimados no producen los éxitos a corto plazo que tan vitales son para poner en marcha la inercia de una iniciativa de transformación. Y lo que hacen, en cambio, es claudicar mucho antes de llegar a la línea de meta y de que la nueva forma de ver las cosas haya echado raíces en la cultura de la organización.

Cuadro 3**Capacitar a los empleados para hacer realidad el cambio**

Comunicar a los empleados una visión sensata: Si los empleados tienen un sentido compartido de objetivo del cambio, será más fácil iniciar acciones enfocadas a alcanzar dicho objetivo.

Compatibilizar las estructuras con la visión: Las estructuras mal alineadas bloquean la acción.

Ofrecer la formación que los empleados necesitan: Sin la actitud y las habilidades adecuadas, los empleados se sienten desautorizados.

Alinear los sistemas de información y personal con la visión: Los sistemas mal alineados bloquean también las acciones necesarias.

Hacer frente a los supervisores que menoscaban el cambio: Nada desautoriza más a los empleados que un mal jefe.

Explotar una fuente enorme de poder

Una empresa con empleados desanimados y desprovistos de poder jamás podrá triunfar en un entorno económico mundializado. Pero gracias a la estructura, la formación, los sistemas y los supervisores adecuados para hacer realidad una visión bien comunicada (véase cuadro 3), cada vez serán más las empresas que se den cuenta de que pueden explotar una fuente enorme de poder para mejorar el rendimiento de la organización. Pueden movilizar a centenares o miles de personas para que ayuden a proporcionar el liderazgo necesario para producir los cambios.

Generar éxitos a corto plazo

Cuando uno de los ejecutivos más visionarios y carismáticos que he conocido fue nombrado presidente de una división de una gran empresa norteamericana que gestionaba un negocio de 1,7 miles de millones de dólares, el nivel de excitación de dicho negocio aumentó de forma dramática. Para muchos empleados, su primer año fue como un maravilloso y necesario soplo de aire fresco. De repente, en las reuniones se discutían atrevidas ideas en lugar de aparentes trivialidades. Las vacas sagradas fueron apartadas y se prestaba atención a cualquiera que pudiera aportar información válida sobre problemas u oportunidades. Y en cuanto emergió una coalición en torno al nuevo líder, el equipo empezó a hablar de cambios en la dirección estratégica básica de la empresa.

Empezó a emerger la visión de una empresa de servicios global, de una firma que explotaría las nuevas tecnologías para ofrecer materiales de construcción básicos y de gran calidad a precios notablemente bajos. Hacia la mitad del segundo año, la comunicación de la nueva visión había calado en todos los rincones de la organización. Al principio del tercer año, se habían llevado a cabo muchos cambios más que ayudaban a hacer realidad la nueva visión. Se lanzaron nuevos productos. Se introdujeron nuevos programas de formación. Se reorganizaron departamentos. Se inició una

importante reingeniería de procesos en el área financiera. Uno de los altos ejecutivos se acogió a una jubilación anticipada. Se destinaron casi quinientos millones de dólares a una importante adquisición. La actividad era desenfrenada. Incluso la prensa especializada estaba encantada con todo ello; hacia la mitad del tercer año, cuatro revistas distintas publicaron artículos elogiosos sobre los cambios llevados a cabo en la empresa.

La historia me impresionó mucho. Y no es que no viera en ella algún que otro semáforo rojo. La coalición rectora de nuestro héroe nunca estuvo fuertemente vinculada a la sede central de la empresa. Pero lo que estaba haciendo era tan acertado que, si alguien me lo hubiese preguntado durante el tercer año, seguramente habría dicho que aquel negocio acabaría convirtiéndose en el líder de su sector en el transcurso de los cuarenta y ocho meses siguientes. No me imaginaba que el proceso de transformación acabaría descarriando.

Me equivocaba.

Para resumir lo que es en realidad una larga historia, diré que el carismático líder fue despedido a mediados del cuarto año. Muchas de sus iniciativas se fueron a pique o desaparecieron en el transcurso de los doce meses siguientes. Durante ese tiempo, dos o tres directivos más fueron invitados a abandonar la empresa y al menos otra media docena se fue por propia voluntad. La moral de los empleados cayó por los suelos. Los resultados financieros mejoraron durante unos trimestres antes de iniciar una larga caída en picado. Y en el momento de escribir esto, la división sigue siendo un caos.

Con el beneficio que ofrece la visión retrospectiva de los acontecimientos, resulta sencillo detectar los errores. En la coalición rectora sólo había un ejecutivo de la sede

central, un individuo que no era especialmente influyente. A mediados del segundo año, se ignoró a todo aquel que no estuviera de acuerdo con la coalición, aunque intentara ser de utilidad. Pero el peor error fue que no se prestó suficiente atención a los resultados a corto plazo. Estaban todos tan centrados en sus grandes ensoñaciones que dejaron de gestionar con efectividad la realidad del día a día. Cuando los críticos pidieron pruebas de que aquella gran actividad, pese a las escasas mejoras en el rendimiento, si es que había alguna, estaba moviendo a la empresa en la dirección correcta, nadie ofreció evidencias convincentes. Cuando la coalición acusó a los descontentos de ser un puñado de inútiles poco visionarios, la sede central empezó a mostrarse cautelosa. Cuando al tercer año la división estuvo a punto de no alcanzar prácticamente ninguna de sus proyecciones financieras, sin avisar a la sede central con la suficiente antelación, el director general empezó a mostrarse cauteloso. Y cuando la división perdió dinero en el segundo trimestre del cuarto año, de nuevo sin apenas previo aviso, el carismático presidente de la división fue despedido.

Hay quien, dentro y fuera de la empresa, sigue pensando que el director general cometió un terrible error con eso. Podrían tener razón. Pero el carismático director de la división cometió sin duda un error aún mayor. Al no poner apenas énfasis en los resultados a corto plazo, no generó la credibilidad necesaria para sustentar sus iniciativas a largo plazo.

Un cambio importante lleva su tiempo, a veces muchísimo tiempo. Los que creen fanáticamente en él resistirán hasta el final pase lo que pase. El resto esperará a ver pruebas convincentes de que el esfuerzo merece la pena. Los no creyentes buscarán pruebas más convincentes aún. Querrán ver

datos que indiquen con claridad que los cambios funcionan y que el proceso de cambio no absorbe tantos recursos a corto plazo como para poner en peligro la organización.

Dirigir una iniciativa de transformación sin prestar atención a los éxitos a corto plazo es una estrategia extremadamente arriesgada (véase cuadro 1). A veces hay suerte y se producen resultados visibles. Pero a veces no la hay, como le sucedió a aquel visionario director de división.

La utilidad de los éxitos a corto plazo: un ejemplo

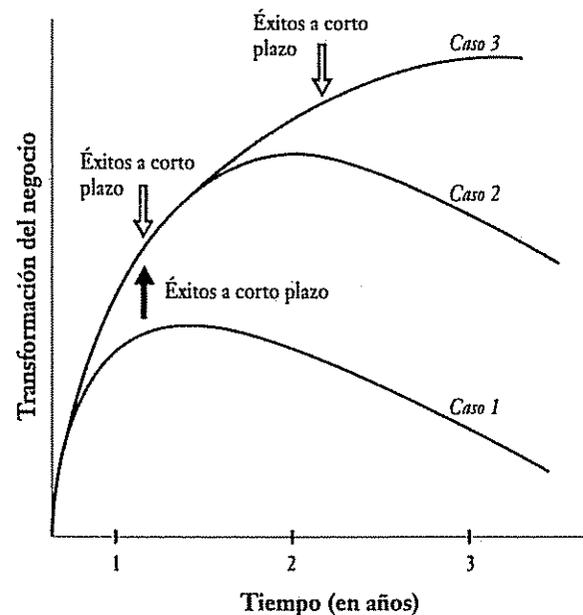
Una compañía aseguradora tiene en marcha una importante reingeniería de procesos. Conscientes de que el proceso tardará un mínimo de cuatro años en completarse, los integrantes de la coalición rectora se preguntan: «¿Cómo podemos apuntar a y luego producir un aumento del rendimiento que no dé pie a ambigüedades en un plazo de entre seis y dieciocho meses? Después de reflexionarlo concienzudamente, identifican tres áreas: un departamento en el que los costes podrían caer de forma significativa en el plazo de un año, una mejora de procesos que se haría visible rápidamente y que gustaría a los clientes, y una pequeña reorganización que subiría la moral en un grupo. Para cada una de las tres áreas, se definen objetivos concretos y se incluyen planes en el presupuesto de operaciones a dos años de la empresa. Una persona de la coalición asume la responsabilidad de controlar las tres iniciativas. Los tres miniproyectos se revisan en las reuniones del comité ejecutivo como mínimo cada dos meses.

Hacer realidad estas mejoras de rendimiento en un periodo tan breve de tiempo supone un auténtico reto. Los

Generar éxitos a corto plazo

Cuadro 1

La influencia de los éxitos a corto plazo sobre la transformación del negocio



Caso 1 = No hay éxitos a corto plazo

Caso 2 = Éxitos a corto plazo a los catorce meses, pero ninguno un año más tarde

Caso 3 = Éxitos a corto plazo a los catorce y los veintiséis meses

mandos intermedios intentan retrasar la reorganización. Incluso los más acérrimos seguidores de la iniciativa de reingeniería de procesos quieren ralentizar las mejoras que serían visibles para los clientes. Y para sumarle complicación al asunto, los sistemas de información de la empresa no siempre siguen la trayectoria de los datos que mejor demuestran los progresos. De no haber habido nadie controlando estos temas de rendimiento, es muy probable que la empresa nunca hubiera conseguido tres éxitos inequívocos a corto plazo.

Las distintas presiones habrían provocado retrasos o alterado la agenda. Los sistemas existentes no habrían realizado el seguimiento de los datos necesario para demostrar esos éxitos con claridad.

E incluso con esos éxitos, los escépticos encontraron algunas evidencias que apuntaban a que la reingeniería de procesos era muy cara, muy lenta o, simplemente, errónea. Pero las mejoras en el rendimiento acallaron su entusiasmo. Además, la obtención de esos éxitos proporcionó a la coalición rectora un *feedback* muy concreto sobre la validez de su visión. Y para aquellos que estaban trabajando duro para conseguir un cambio significativo, la planificación para obtener resultados a corto plazo sirvió para proporcionarles hitos hacia los que poder apuntar sus esperanzas y una oportunidad de darse a sí mismos una buena palmadita en la espalda.

La naturaleza y el momento de los éxitos a corto plazo

Los resultados requeridos en la fase 6 de un proceso de transformación tienen que ser tanto visibles como inequívocos. Las sutilezas no sirven de nada. Tampoco salvarse por los pelos.

Tener una reunión positiva no es el tipo de éxito inequívoco que se necesita en esta fase, como tampoco lo es conseguir que dos personas dejen de pelearse, ni crear un nuevo diseño que le parezca estupendo al director de ingeniería, o hacer circular por la empresa cinco mil copias de folletos explicando la nueva visión. Cualquiera de estas acciones tiene su importancia, pero ninguna de ellas es un buen ejemplo de éxito a corto plazo.

Un buen éxito a corto plazo debe incluir como mínimo las tres siguientes características:

1. Ser visible: que un gran número de gente pueda ver por sí misma si el resultado es real o un simple bombo publicitario.
2. Ser inequívoco: tiene que tratarse de un tema que ofrezca poco espacio a discusiones.
3. Estar claramente relacionado con la iniciativa de cambio.

Cuando una iniciativa de reingeniería de procesos promete que las primeras reducciones de costes se producirán en doce meses y las previsiones se cumplen, podemos hablar de un éxito significativo. Cuando al principio de una transformación se lleva a cabo una reorganización que reduce de diez a tres meses la primera fase del ciclo de desarrollo de nuevos productos, es un éxito importante. Cuando la pronta asimilación de una adquisición se gestiona tan bien que incluso *Business Week* escribe un artículo elogiando la iniciativa, estamos ante otro éxito.

En pequeñas empresas, o en unidades pequeñas de empresas grandes, los primeros resultados tienen que verse en medio año. En grandes organizaciones, los éxitos inequívocos tienen que aparecer hacia los dieciocho meses. Independientemente del tamaño de la organización, esto significa que cuando la fase 6 obliga a producir alguna cosa, se sigue aún trabajando en la mayoría de las primeras fases.

P: Y ¿no es complicado eso de tener que operar en varias fases a la vez?

R: Sí. Pero es lo que ocurre en los cambios importantes que alcanzan el éxito.

El papel de los éxitos a corto plazo

Las mejoras de rendimiento que se obtienen a corto plazo ayudan a las transformaciones de seis maneras distintas, como mínimo (tal y como se resume en el cuadro 2). En primer lugar, proporcionan a la iniciativa el refuerzo necesario. Demuestran a la gente que los sacrificios merecen la pena, que salen reforzados de ello.

En segundo lugar, para los que dirigen el cambio, estas pequeñas victorias ofrecen la oportunidad de relajarse un poco y celebrarlo. La tensión constante durante periodos prolongados no es sana para nadie. La pequeña celebración posterior al éxito es buena tanto para el cuerpo como para el espíritu.

En tercer lugar, el proceso de producir éxitos a corto plazo ayuda a la coalición rectora a poner a prueba su visión frente a condiciones concretas. Lo que se aprende en estas pruebas resulta extremadamente valioso. A veces, la visión no es del todo adecuada. Lo más normal es que las estrategias necesiten algún que otro ajuste. Sin el esfuerzo concentrado y dirigido a producir éxitos a corto plazo, estos problemas pueden hacerse aparentes en un momento excesivamente tardío.

En cuarto lugar, las mejoras rápidas del rendimiento hunden los esfuerzos de los cínicos y de la liga principal de opositores. No quiero decir con ello que los éxitos silencien necesariamente a toda esa gente (lo que probablemente es bueno, pues la diversidad de opinión impide que una empresa camine ciegamente hacia el precipicio), sino que roban a los opositores parte de su munición y hacen que les resulte mucho más difícil lanzar ataques violentos contra los que intentan implementar los cambios. Como regla general, cuanto más cínicos y opositores al cambio haya, más importantes son los éxitos a corto plazo.

Cuadro 2

El papel de los éxitos a corto plazo

Proporcionar evidencias de que los sacrificios merecen la pena: Los éxitos ayudan a justificar los costes a corto plazo.

Recompensan a los agentes del cambio con una palmadita en la espalda: Después de trabajar muy duro, el *feedback* positivo aumenta la moral y la motivación.

Ayudan a afinar la visión y las estrategias: Los éxitos a corto plazo ofrecen datos concretos a la coalición rectora sobre la viabilidad de sus ideas.

Hunden a los cínicos y a los opositores que sólo piensan en sus propios intereses: Las mejoras claras de rendimiento impiden que la gente pueda bloquear un cambio necesario.

Sirven para que los jefes sigan interesados: Proporcionan a los situados en los puestos más altos de la jerarquía pruebas de que la transformación va por buen camino.

Crean inercia: Transforman a los neutrales en seguidores, a los seguidores a regañadientes en colaboradores activos, etc.

En quinto lugar, los resultados visibles ayudan a mantener el esencial apoyo de los jefes. Si la jerarquía que va desde los mandos intermedios hasta el comité de dirección pierde la fe en la iniciativa de transformación, habrá muchos problemas.

Finalmente, y quizás en términos más generales, los éxitos a corto plazo ayudan a generar la inercia necesaria. Los que observan la evolución desde la barrera se convierten en seguidores, los seguidores a regañadientes en participantes activos, etc. La inercia es crucial porque, como veremos en el próximo capítulo, para completar la fase 7 se necesitará una cantidad enorme de energía.

Planificación o rezar para obtener resultados

A veces, las transformaciones no llegan a buen puerto porque la gente no valora adecuadamente el papel que las me-

jas rápidas del rendimiento juegan en la iniciativa de cambio. Pero más frecuente aún es que la iniciativa fracase porque los directivos no planifican sistemáticamente la creación de éxitos a corto plazo.

—¿Qué tipo de evidencia de que la iniciativa va por buen camino cree usted que veremos en el plazo de veinticuatro meses? —pregunto.

—Hay cuatro o cinco posibilidades —me responde un miembro de la coalición rectora.

—¿Posibilidades? —digo.

—Sí. Con un poco de suerte, los costes habrán bajado de forma considerable en el área de proceso de pedidos o en el grupo de despacho de pedidos.

—Con un poco de suerte —repito.

—Si marketing consigue arreglárselas pronto, y gracias a la nueva estrategia de nichos, podríamos ver por entonces un incremento real en los ingresos.

—¿Podrían?

—Sí. Y es posible, me imagino, que la nueva agencia publicitaria (estamos ahora en pleno proceso de selección) tenga ya implementada una estrategia en televisión que nos permita ver una mejora en la cuota de mercado mensurable.

—¿Es posible?

—Sí, podría pasar cualquiera de estas cosas.

Diálogos como éste no son muy frecuentes en las iniciativas de cambio de mayor éxito. Los éxitos a corto plazo no son nunca el resultado de un poco de suerte. No son simples posibilidades. Los agentes del cambio no se limitan a esperar y rezar para que se produzcan mejoras en el rendimiento. Planifican para obtener éxitos a corto plazo, se organizan en consecuencia e implementan el plan para que todo se

haga realidad. No se trata de maximizar los resultados a corto plazo a expensas del futuro. Se trata de asegurarse de que los resultados visibles aporten credibilidad a la iniciativa de transformación.

P.: Parece evidente. Entonces, ¿por qué no lo hace todo el mundo?

R.: Por tres razones, como mínimo.

En primer lugar, la gente está agobiada y no planifica lo suficiente para obtener estos éxitos. Sucede a menudo que el nivel de urgencia no es lo bastante alto, o que la visión no está del todo clara. Como resultado de ello, la transformación no funciona como cabría esperar y la gente lucha por todos los medios para que las cosas salgan bien. Con una situación de pánico así, la planificación para obtener éxitos a corto plazo no recibe ni el tiempo ni la atención suficiente.

En otros casos, ni siquiera se pone empeño en generar estos éxitos, pues nadie cree posible poder realizar un gran cambio y obtener además resultados excelentes a corto plazo. A miles y miles de directivos les han enseñado que la vida en las empresas es un juego de concesiones entre el corto y el largo plazo. Bajo este sistema de creencias, o te concentras en el largo plazo y no paras de darte coscorrones ahora, o lo haces bien ahora y tiras el futuro por la borda. Según este planteamiento, llevar a cabo un programa de cambios significa mirar sólo a largo plazo, lo que a su vez significa esperar que los resultados a corto plazo sean problemáticos. Claro está que el futuro inmediato no puede obviarse, pero a nadie le pasa por la cabeza la posibilidad de conseguir ahora buenos resultados. Es imposible, así de simple.

Hace diez años habría estado de acuerdo con este punto de vista. Pero las evidencias de las que he sido testigo recientemente lo contradicen. Según un famoso ejecutivo: «El trabajo del director consiste en triunfar a corto plazo y asegurarse de que en el futuro estará en una posición más fuerte incluso para seguir triunfando». A lo largo de la última década he visto docenas de empresas conseguirlo en ambos sentidos: Se transformaron para ser mejores organizaciones en el futuro y siguieron generando buenos resultados trimestre tras trimestre.

Un tercer elemento que impide la planificación necesaria para obtener éxitos es la falta de dirección gestora, especialmente en la coalición rectora, o la falta de compromiso con el proceso de cambio por parte de los principales directivos. En gran medida, el liderazgo tiene que ver con el largo plazo y la dirección con el futuro inmediato. Si no existe una cantidad suficiente de buena dirección, la planificación, la organización y el control de los resultados no serán suficientes.

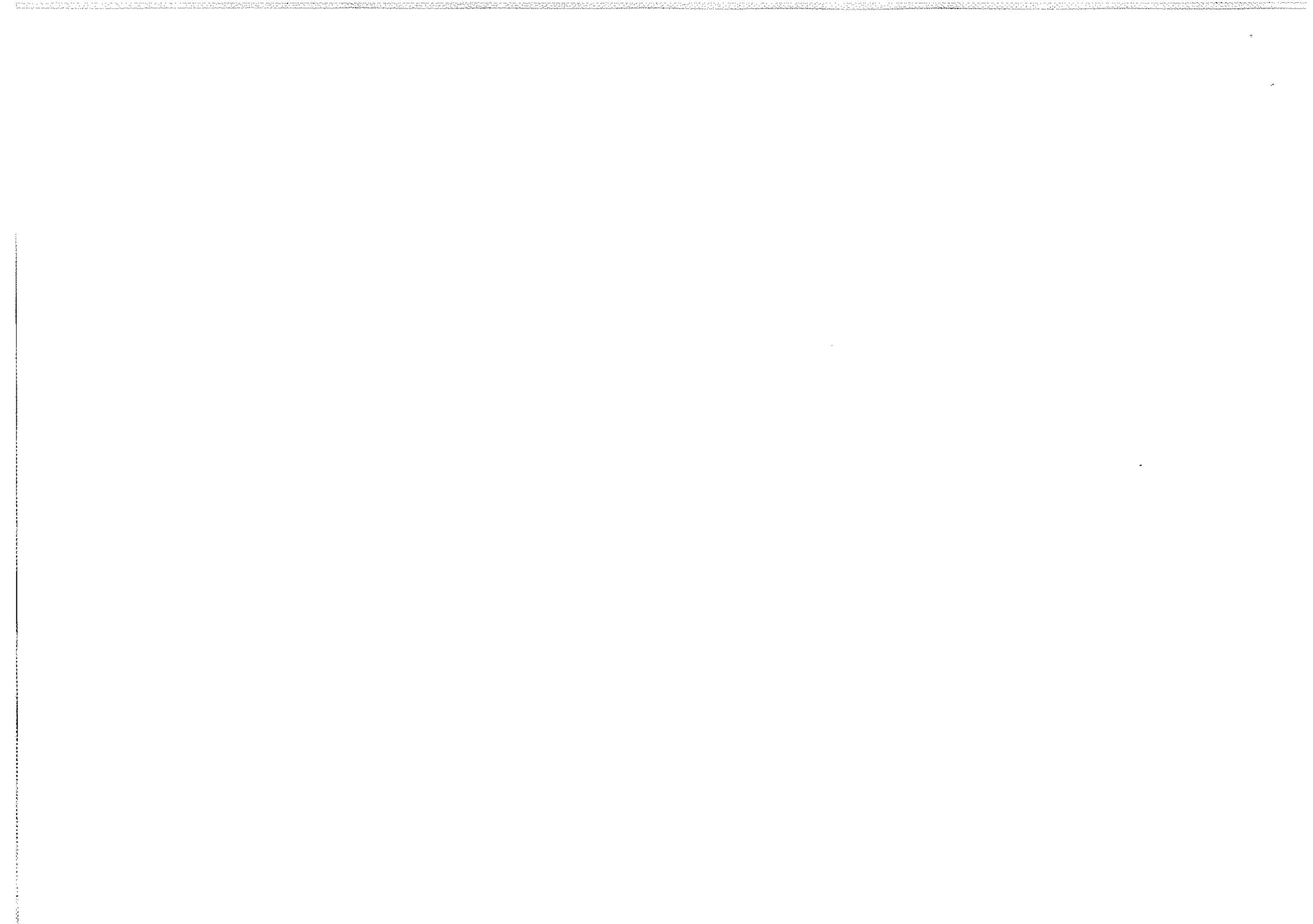
Sin una dirección competente, todo el tema de las medidas del rendimiento queda mal planteado. Los sistemas de información existentes no registran las mejoras de rendimiento importantes o infravaloran su tamaño. Sin una dirección competente, las decisiones tácticas se tratan superficialmente o se implementan mal. Las adquisiciones se realizan más por una cuestión de impulso que por un apoyo racional a la visión. La secuencia de los acontecimientos (¿hacemos la reestructuración este año o después de que la iniciativa de calidad esté ya en marcha?) no recibe la atención necesaria.

Debido al énfasis que se ha puesto en la gestión directiva a lo largo del siglo XX, existen muy pocas organizaciones (con la excepción de empresas jóvenes y de peque-

ño tamaño) que tengan una perspectiva distinta a la predominante. Hasta cierto punto, las empresas pequeñas consiguen avanzar con poca planificación o control. Si el fundador de la empresa es un visionario poco amante de las cosas estructuradas (una situación bastante normal), se resistirá a la intromisión del pensamiento directivo, lo que puede acabar siendo un problema en esta fase de la iniciativa de cambio.

En empresas mayores y más antiguas, el problema de falta de dirección suele estar asociado o bien a un nuevo líder que ignora a sus directivos, o bien a una falta de compromiso con la transformación por parte de dichos directivos. El primero fue el caso de aquel director de división tan carismático que acabó perdiendo el empleo. En el fondo de su corazón, pensaba que la gente que hasta entonces había mantenido el sistema en marcha carecía de importancia. Nunca llegó a articularlo, pero se leía entre líneas. De modo que cuando alguna de esas personas intentó alertarlo sobre la posibilidad de obtener éxitos económicos a corto plazo, él hizo oídos sordos.

La falta de compromiso por parte de los directivos en organizaciones grandes y antiguas aparece casi siempre cuando las primeras fases de la transformación no se han gestionado debidamente. Sin la sensación de urgencia necesaria, sin la presencia de directivos clave en la coalición rectora, sin una buena comunicación de la visión del cambio y sin poner mucho esfuerzo en capacitar a los empleados, las personas que trabajan en organizaciones con un exceso de gestión y una falta de liderazgo, acaban viendo el cambio desde la barrera, algo que resulta especialmente nefasto cuando se trata de directivos que podrían ser esenciales para generar los tan necesarios éxitos a corto plazo.



Un poco más de presión tampoco está tan mal

Buscar éxitos a corto plazo durante un proceso de transformación aumenta la presión sobre todo el mundo. Hay quien argumenta que estas exigencias adicionales son inadecuadas. «Ya tenemos bastante entre manos como para tener que soportar más carga. Dadnos un respiro», dicen.

Y este planteamiento tiene su razón de ser. Pero con más frecuencia de lo esperado he visto que la presión a corto plazo puede ser una forma útil de mantener el nivel de urgencia adecuado. Cuando la iniciativa de cambio lleva un par de años en marcha y no se divisa aún su final, la gente tiende a abandonar. Todo el mundo empieza a pensar: «Si esto aún va para cuatro años más, no pasa nada porque se prolongue cuatro años y medio». Pero tan pronto como desciende el nivel de urgencia, todo empieza a ser mucho más difícil de conseguir. Las tareas de menor índole que se completaban antes en un mes requieren ahora tres meses.

Naturalmente, la presión no siempre aumenta la sensación de urgencia. Es posible que la carga que supone tener que generar éxitos a corto plazo dé como único resultado estrés y agotamiento. En las iniciativas de cambio con éxito, los ejecutivos vinculan la presión con la urgencia a través de la articulación constante de la visión y las estrategias. «Esto es lo que estamos intentando hacer y éste es el motivo por el que es tan importante. Sin estos éxitos a corto plazo, podríamos perderlo todo. Todo lo que queremos llevar a cabo para nuestros clientes, accionistas, empleados y sociedad, acabaría complicándose. Y es por ello que es necesario que generemos estos resultados.» Este tipo de comunicación da sentido a las tribulaciones e incita a los empleados. Cuando el proceso de cambio lleva ya entre doce y treinta y seis meses en marcha, los empleados cansados necesitan renovar su motivación.

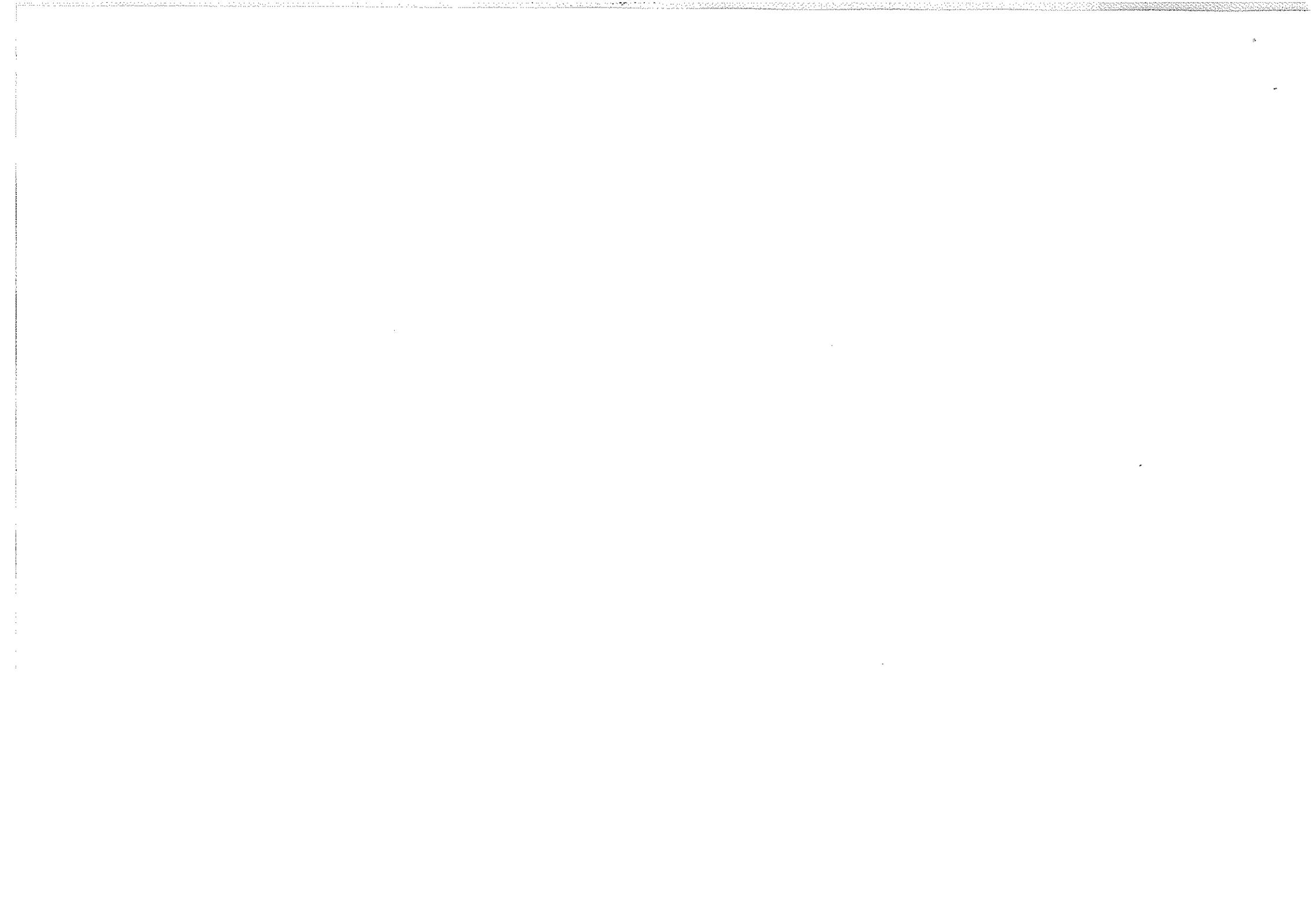
Los éxitos a corto plazo no son trucos a corto plazo

Hasta cierto punto, toda dirección es manipulación... y en ello se incluyen las mejoras del rendimiento a corto plazo. Pero he sido testigo de algunos casos en los que esta manipulación ha alcanzado nuevas cúspides, con el consiguiente aumento de consecuencias tanto buenas como malas.

Para que la inercia de una importante iniciativa de cambio no se detenga, Phil se convierte en un mago de las finanzas. Amortiza esto, deprecia aquello, aprieta a ese grupo y liquida unos cuantos activos. El resultado final es un balance que sube trimestre tras trimestre, lentamente pero sin parar. Cada vez que alguien critica su programa de cambio, él le pasa por la cara los datos de ingresos netos con la misma temeridad con la que un cazavampiros agitaría el crucifijo. Y la estrategia funciona, al menos durante un tiempo.

Ser un mago de las finanzas puede resultar útil en determinadas situaciones difíciles. Pero los riesgos que conlleva son importantes. En primer lugar, puede crear adicción. Cuando te metes en el juego, dejarlo puede ser muy complicado. Los trucos a corto plazo pueden generar problemas futuros que sólo logran camuflarse con más trucos a corto plazo. En segundo lugar, puede generar la aparición de más cínicos y más elementos de resistencia entre los altos ejecutivos, individuos en general lo bastante sofisticados como para darse cuenta de lo que está sucediendo en realidad. Los cínicos con poder pueden ser tremendamente destructivos. En tercer lugar, puede enajenar a quienes consideran esa práctica poco ética.

Parte de los riesgos negativos se eliminan si la coalición rectora discute el tema y acuerda utilizar estos métodos. Pero incluso en este caso, los resultados amañados rara vez



proporcionan una base lo bastante sólida sobre la que seguir construyendo el cambio en las fases 7 y 8. Los éxitos a corto plazo que apoyan la transformación son genuinos. No son producto de espejismos.

El papel de la dirección

Apuntar de forma sistemática a distintos objetivos y presupuestar pensando en ellos, crear planes para alcanzar dichos objetivos, organizar su implementación y luego controlar el proceso para mantenerlo por el buen camino: ésta es la esencia del trabajo del director. Y con esto en mente, es fácil ver que la necesidad de generar éxitos a corto plazo durante una iniciativa de cambio sirve para demostrar un importante principio: La transformación no es un proceso que tenga que ver únicamente con el liderazgo, sino que también es esencial una buena gestión directiva. El equilibrio entre ambos aspectos es básico, tal y como se muestra en el cuadro 3.

Los líderes son un elemento tan crucial en cualquier iniciativa de cambio que a veces se llega a la conclusión de que transformación equivale a liderazgo. Ciertamente es que, sin varias personas que ejerzan un liderazgo fuerte y capaz, las reestructuraciones, los cambios radicales y los cambios culturales nunca se desarrollan como es debido o ni siquiera acaban teniendo lugar. Pero hay más. Una reestructuración necesita también experiencia financiera, una reingeniería de procesos necesita conocimientos técnicos, las adquisiciones necesitan perspectiva estratégica. Y el proceso implícito en cualquier proyecto importante de cambio necesita una gestión directiva que impida que la operación se descontrole o vaya por mal camino.

Cuadro 3

La relación entre liderazgo, dirección, resultados a corto plazo y el éxito de la transformación

	++	
Liderazgo	+	<p>Las iniciativas de transformación pueden tener éxito durante un tiempo, pero suelen fracasar después de que los resultados a corto plazo empiecen a ser irregulares.</p> <p>Todas las iniciativas de transformación con éxito combinan un buen liderazgo con una buena dirección.</p>
	0	<p>Las iniciativas de transformación no van a ninguna parte.</p> <p>Es posible obtener resultados a corto plazo, especialmente a través de recortes de gastos o fusiones y adquisiciones. Pero cuesta poner en marcha los auténticos programas de transformación y rara vez se consigue establecer un cambio importante a largo plazo.</p>
		++
		+
		Dirección

P: Pero ¿no es evidente que la gestión directiva es necesaria?

R: En general, sí, aunque no necesariamente para los líderes carismáticos que a veces dirigen las transformaciones.

Los líderes carismáticos suelen ser malos directivos pero, aun así, consiguen convencernos de que es imprescindible seguirlos. «No importan los detalles mundanos; basta con

que tengáis siempre presente la visión.» «No importan las cuestiones financieras; a la larga los números saldrán.» Normalmente, nuestro intelecto se muestra escéptico ante esta manera de ver las cosas, pero al corazón se le gana así.

No pretendo sugerir con todo esto que el carisma sea malo. Las pruebas confirman que el atractivo personal puede resultar extremadamente útil durante una iniciativa de cambio. Pero cuando un líder carismático no es también buen directivo y no valora las habilidades directivas de los demás, resulta muy complicado conseguir éxitos a corto plazo. Y en consecuencia, se hace difícil conseguir la credibilidad y la inercia necesarias para llevar a buen puerto la fase 7 de una transformación. Como veremos en el siguiente capítulo, la magnitud del cambio en la fase 7 suele ser enorme. Las alteraciones de esa envergadura y alcance nunca se consiguen sin una base sólida de credibilidad y una fuerza motriz potente que empuje hacia delante.

En cierto sentido, el principal propósito de las seis primeras fases del proceso de transformación es generar la inercia suficiente para dinamitar los robustos muros de granito que abundan en muchas organizaciones. E ignorar cualquiera de estas fases pone en peligro todos nuestros esfuerzos.

Las empresas consolidadas suelen tener muros de granito muy gruesos. Extremadamente gruesos, a veces.

9

Consolidar los logros y generar más cambio

Cuando los directivos se apuntaron a la reunión anual de dirección, recibieron un paquete de información en el que se incluía una recopilación de recortes de prensa de los últimos doce meses con artículos elogiosos de la empresa. En el banquete inaugural, el director general ensalzó los logros de los ciento diez ejecutivos allí reunidos y dio por finalizada la velada con cuatro brindis. Durante el primer día de reunión, seis de los conferenciantes identificaron los recientes logros y aplaudieron a la audiencia. En el transcurso del banquete que tuvo lugar aquella noche, se entregaron placas honoríficas a quince de los asistentes. A la mañana siguiente, las presentaciones sobre «mejores prácticas a seguir» terminaron con más palmaditas en la espalda. Por la noche, animó la velada un famoso cantante. Y por si todo aquello no bastaba para proyectar el ego de los asistentes hacia el espacio exterior, el discurso de felicitación final del director general acabó de rematarlo.

La reunión fulminó por completo el nivel de urgencia que pudiera existir previamente. El mensaje implícito no podía ser más clamoroso. Este duro entorno de mercado está dominado. Es pan comido. Mirad todo lo que hemos conseguido últimamente. Estamos en plena forma. Así que relajaos y disfrutad de la música.

Naturalmente, nadie pronunció exactamente la palabra «relajaos», y el director general era plenamente consciente de que para rematar la transformación iniciada unos años antes aún faltaba mucho esfuerzo. Simplemente intentaba dar las gracias a su equipo directivo y motivar a sus integrantes con sus más sinceros elogios. Pero el mensaje que recibió la audiencia fue que el trabajo duro del cambio era por fin cosa del pasado.

A lo largo del año siguiente, una docena de iniciativas de cambio quedaron pospuestas o se ralentizaron. Se dio carpetazo a la recomendación de un consultor que aconsejaba una reorganización importante en una de las divisiones. En otra división se retrasó temporalmente la tercera fase de una reingeniería de procesos. De pronto la gente empezó a tener dudas sobre las alteraciones que se habían acordado en lo concerniente a las prácticas de recursos humanos. Se dijo a los banqueros inversionistas que intentaban hacerse con un negocio que se lo tomaran con calma. Se ignoraron los problemas que se habían identificado previamente y que tenían que abordarse a lo largo de aquel año. Cuando los agentes del cambio situados entre los altos directivos se percataron de lo que estaba sucediendo, se había perdido ya la inercia que se había generado después de tres años de duro trabajo.

Un cambio importante lleva su tiempo, sobre todo en las organizaciones grandes. Existen fuerzas capaces de detener el proceso antes de que éste alcance la línea de meta: un cambio radical de los principales agentes del cambio, el agotamiento de los líderes, la mala suerte. Bajo estas circunstancias, los éxitos a corto plazo son esenciales para conservar la inercia, pero la celebración de los mismos puede resultar letal si conlleva la desaparición de la sensación de urgencia. Si aumenta la complacencia, las fuerzas de la tra-

dición pueden irrumpir de nuevo con una potencia y una velocidad increíbles.

Resistencia: siempre a la espera de reafirmarse

La resistencia irracional y política al cambio nunca acaba disipándose por completo. Incluso después de haber alcanzado el éxito en las primeras fases de la transformación, es frecuente no lograr convencer al directivo egoísta que se siente aterrado ante la idea de que una reorganización pueda entrometerse en su parcela, ni al ingeniero de miras estrechas que no alcanza a comprender por qué hay que dedicar tanto tiempo a preocuparse por el cliente, ni al ejecutivo de finanzas con corazón de piedra que piensa que capacitar a los empleados para que tengan poder de actuación es una ridiculez. Siempre se puede meter a esa gente en los sótanos o camuflarla bajo la hierba. Pero en lugar de cambiar o marcharse, se sientan a la espera de la oportunidad para hacer su reaparición. Y con la celebración de los éxitos a corto plazo, los agentes de cambio proporcionan a los miembros de la oposición esa oportunidad que estaban esperando.

A veces, pueden ser incluso los miembros de la resistencia quienes organicen la celebración, sobre todo cuando se trata de individuos astutos y cínicos. Después de una reunión hiperventilada, articulan el mensaje implícito. «Me imagino que todo esto demuestra que hemos vencido», dicen. «Hemos tenido que hacer grandes sacrificios, pero algo hemos conseguido. Ahora, concedámonos un muy merecido respiro.» Si la gente está realmente agotada, escuchará ese mensaje aun sabiendo que todavía queda mucho por hacer. Ra-

cionalizará que un poco de descanso y estabilidad no hace daño a nadie. Y pensará que una temporadita de vacaciones pondrá a todo el mundo más en forma para afrontar la siguiente fase.

Las consecuencias de cometer un error a estas alturas pueden ser terriblemente nefastas. Después de observar de cerca docenas de iniciativas de cambio importante a lo largo de la última década, tengo muy clara una regla fundamental: *Siempre que se afloja el ritmo antes de finalizar el trabajo, cabe la posibilidad de que la inercia del cambio se pierda y le siga una regresión.* Las nuevas prácticas son tremendamente frágiles hasta que se alcanza un nuevo equilibrio y se introducen en la cultura empresarial. Tres años de trabajo pueden desaparecer y quedarse en nada en un abrir y cerrar de ojos. Y una vez que se inicia la regresión, recuperar la inercia se convierte en una tarea desalentadora, en algo que podría equipararse a pedirle a la gente que se arroje delante de un pedrusco enorme que ha empezado ya a rodar montaña abajo. Todos, excepto los fanáticos del cambio, se echarán atrás. Bajo estas circunstancias, la capacidad humana para racionalizar es asombrosa: «Yo ya he hecho mi parte; ahora le toca a Juan». «A lo mejor fuimos demasiado lejos y tal vez no esté mal un poco de regresión.»

El progreso desaparece rápidamente por dos razones. La primera tiene que ver con la cultura corporativa, y hablaré más al respecto en el próximo capítulo. La segunda está directamente relacionada con el aumento de interdependencia que genera un entorno que se mueve a toda velocidad, con las interconexiones que dificultan cambiar cualquier cosa sin cambiarlo a su vez todo.

El problema de la interdependencia

Todas las organizaciones están formadas por partes interdependientes. Lo que suceda en el departamento de ventas tiene algún tipo de efecto sobre el grupo de fabricación. El trabajo de investigación y desarrollo influye en el desarrollo del producto. Las especificaciones de ingeniería afectan a la fabricación. La cantidad de interdependencia, sin embargo, varía mucho de una organización a otra dependiendo de diversos factores, ninguno de los cuales es más importante que la competitividad del sector.

En esa especie de mundo benigno y oligopolista que dominó prácticamente todos los sectores durante gran parte del siglo XX, el entorno relativamente estable y próspero que se vivía permitía que las empresas minimizaran su interdependencia interna. Los grandes inventarios abastecían las diversas secciones de las plantas de fabricación y proporcionaban cierta autonomía a cada una de ellas. A su vez, los grandes inventarios de producto final protegían el proceso de fabricación de las acciones que pudieran llevarse a cabo en el departamento de ventas. El proceso de desarrollo de productos, lento y lineal, permitía cierto grado de independencia a ingeniería, ventas, marketing y fabricación. La ausencia de alternativas de transporte y comunicación daba a la planta de Malasia un nivel de libertad considerable respecto a la sede central de Nueva York.

Esta manera de llevar los negocios está desapareciendo por diversos motivos, pero sobre todo por el aumento de la competencia. Con la excepción de unos pocos monopolios, las empresas actuales no pueden permitirse ni grandes inventarios, ni procesos de desarrollo de productos lentos y lineales, ni una planta en el extranjero que funcione a su aire. Ahora, y en el futuro próximo, las empresas tendrán que ser

cada vez más rápidas, menos costosas y más centradas en el cliente. Como resultado de ello, aumentarán las interdependencias internas. Las empresas se están dando cuenta de que al no disponer de grandes inventarios, es imprescindible coordinar más y mejor las diversas partes de una planta de fabricación, de que con la presión que supone sacar productos al mercado con más rapidez, los elementos del desarrollo de los productos tienen que estar mucho más integrados, y así sucesivamente. Estas nuevas interconexiones, sin embargo, complican muchísimo las iniciativas de transformación, puesto que en un sistema de partes independientes, los cambios se producen de forma más sencilla.

Imagínese que entra en una oficina y no le gusta cómo está dispuesta. Traslada una silla hacia la izquierda. Luego coloca algunos libros en la librería. Busca un martillo y cuelga de nuevo un cuadro. Todo ello puede llevarle como mucho una hora, pues es un trabajo directo y evidente. Del mismo modo, generar un cambio en cualquier sistema constituido por partes independientes no suele ser complicado.

Ahora imagínese que entra en otra oficina donde los distintos objetos están unidos entre sí mediante cuerdas, gomas elásticas y cables de acero. Ante todo, le cuesta incluso entrar sin tropezar con nada. Después de acercarse con cuidado hasta la silla, intenta moverla, pero descubre que es imposible desplazar un mueble tan ligero como ése. Lo intenta con más fuerza y consigue desplazar la silla unos centímetros, pero entonces se da cuenta de que han caído una docena de libros de la estantería y de que el sofá se ha desplazado también en una dirección que no es de su agrado. Se abre camino lentamente hasta donde está el sofá e intenta colocarlo de nuevo donde estaba antes, lo que le resulta increíblemente difícil. Lo consigue después de media hora de intentarlo, pero ahora resulta que una lámpara se ha des-

plazado hasta un extremo del escritorio y está a punto de caerse, sujeta por un cable que va en una dirección y una cuerda que va en otra.

Las empresas se parecen cada vez más a esta estrambótica oficina. Hay muy pocas cosas que se muevan con facilidad, porque prácticamente todos los elementos están conectados a muchos otros elementos. Le pide usted a Mary que haga una cosa de acuerdo con un nuevo método. No pasa nada. Vuelve a pedírselo. Se mueve un centímetro. La presiona. A lo mejor consigue que se mueva un par de centímetros. Se enfada con Mary y hace todo tipo de comentarios desagradables sobre su carácter y su motivación. Pero el problema principal es que, igual que la silla y el sofá, existen una docena de fuerzas distintas que mantienen el comportamiento de Mary en el lugar que sigue ocupando. En su caso, en lugar de cuerdas y cables y gomas elásticas, encuentra supervisores, estructuras organizativas, sistemas de evaluación del rendimiento, hábitos personales, culturas, relaciones con los compañeros y (lo que es más importante) una corriente continua de exigencias por parte de este grupo de aquí y aquel departamento de allá y esa otra gente de acullá.

En estas circunstancias, convencer a Mary de que se comporte de otra manera resulta tremendamente difícil. Y conseguir que mil empleados más como ella aborden su trabajo de forma distinta puede convertirse en una hazaña de carácter monumental.

La naturaleza del cambio en sistemas altamente interdependientes

Nuestra experiencia personal directa con cambios con éxito es, básicamente, como la del primer ejemplo de oficina. La

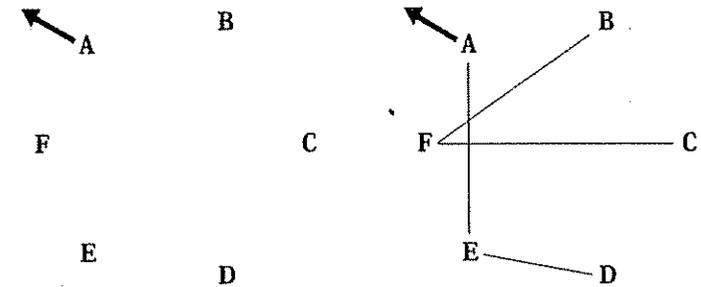
silla no está en el lugar adecuado, pues la cambiamos de sitio. En general, no nos han enseñado a introducir un cambio importante en sistemas altamente interdependientes. Eso, a su vez, hace que los desafíos a los que se enfrentan las empresas actuales sean aún más complicados.

Con nuestra escasa experiencia, es frecuente que no nos percatemos de un hecho crucial: Cambiar escenarios altamente interdependientes es extremadamente difícil porque, al final, se tiene que cambiar prácticamente todo (véase cuadro 1). Debido a todas las interconexiones existentes, rara vez es posible mover un solo elemento por sí mismo. Se tienen que mover docenas o cientos o miles de elementos, lo que resulta difícil, lleva mucho tiempo y rara vez lo consiguen sólo unas pocas personas.

Incluso en el caso relativamente sencillo de la oficina interconectada, las interdependencias complican gravemente el cambio. Imaginemos, por ejemplo, que queremos realizar cambios en una docena de oficinas como aquella para que sean un lugar más agradable para los clientes que las visitan. Acercaremos las lámparas a los sofás para que los clientes lean más cómodamente los folletos. Cambiaremos la silla que hay detrás del escritorio por esa silla menos cómoda que en estos momentos está situada junto a los sofás. Cogemos algunas de esas publicaciones que los clientes siempre quieren ver y las pondremos en las mesitas que hay situadas delante de los sofás. En una docena de oficinas de verdad, donde todos los elementos son más o menos independientes, una sola persona podría realizar todos esos cambios en un par de horas. En oficinas repletas de cuerdas, cables y gomas elásticas, los cambios requerirían mucho más tiempo y esfuerzo.

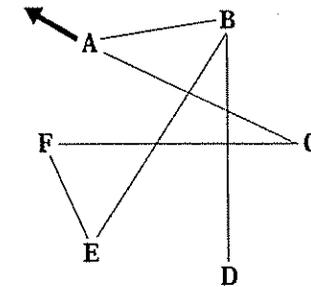
¿Qué hacer? Si no tiene mucha experiencia con este tipo de situación, buscará un par de personas más, les pedirá o les ordenará que le ayuden, y se pondrá a trabajar. Pero des-

Cuadro 1
Generar el cambio en sistemas con distintos niveles de interdependencia



En un sistema con partes independientes, A se moverá simplemente moviéndolo.

En un sistema con cierta interdependencia, tendrán que alterarse varios elementos (A, E, D) para poder mover A.



En un sistema con mucha interdependencia, todos los elementos tendrán que alterarse para poder mover A.

pues de unas cuantas horas de frustración sin conseguir nada, las personas que le ayudan empezarán a buscar excusas para abandonar el barco. Rápidamente correrá la voz y todo el mundo conocerá su pequeño proyecto de cambio. Tal vez se le acercará esa persona siempre dispuesta a ayu-

dar a los clientes y le ofrecerá voluntariamente su ayuda. Pero la mayoría esconderá la cabeza en cuanto le vea avanzar por el pasillo.

Si ha tenido alguna experiencia con este tipo de cambio, sabrá que necesitará ir despacio al principio para ir generando la capacidad necesaria para afrontar con éxito la situación. Y su primera pregunta será: «¿Es el nivel de urgencia lo bastante elevado, sobre todo en lo que a ayudar al cliente se refiere?» Si su respuesta sincera, confirmada por fuentes externas, es sí, adelante. Si la respuesta es no, la siguiente pregunta a formular es: «¿Cómo puedo disminuir la complacencia y aumentar el nivel de urgencia?»

Si no ha tenido muchas experiencias con cambios en sistemas interdependientes, es muy probable que empiece a impacientarse pronto. «Esto es ridículo —dirá—. Podría pasarme días o semanas intentando aumentar la sensación de urgencia entre esta gente. Y no dispongo de ese tiempo.» Y entonces cogerá por su cuenta a un par de personas y empezará a ordenarles que...

Los agentes experimentados del cambio saben muy bien cómo dirigir su impaciencia. En una situación como ésta, poco después de empezar a trabajar con la complacencia respecto a los clientes, darán los primeros pasos para constituir un equipo que lidere el proyecto. Y eso es algo imposible de conseguir cuando el nivel de urgencia es mínimo, pues nadie quiere apuntarse a ayudar. Luego empezarán a intentar clarificar la visión que se tiene de la nueva oficina sin que, en ningún momento deje de ser la prioridad principal disminuir los niveles de complacencia.

En este sencillo caso, usted necesitará únicamente un par de personas para constituir la coalición rectora. Entre los tres clarificarán la visión global de la iniciativa y calcularán las estrategias para hacerla realidad. Encontrarán maneras de

comunicar esta información a veinte, cincuenta o cien personas más que también tendrán algún tipo de interés en la situación y en su resultado. Identificarán los factores que podrán obstaculizar la implementación de la visión e intentarán gestionar los problemas más graves de la lista. Y entonces, y sólo entonces, empezarán a urdir un plan para mover los muebles, solicitar ayuda y empezar a trabajar en las oficinas.

Al tratarse de un proyecto de cambio relativamente pequeño, trivial de hecho si se compara con el proyecto de remodelar una gran empresa, la totalidad de la actividad se prolongará durante unas pocas semanas (a menos que el nivel de complacencia fuese muy elevado). Sin embargo, para cualquiera de sus colegas con poca experiencia en implementar cambios importantes en sistemas altamente interdependientes y que tenga el impulso de coger por su cuenta a dos personas y acabar el trabajo en una sola tarde, esas pocas semanas de actividad le parecerán una eternidad.

Una vez empiece con la oficina, irá gestionando el trabajo en base a diversos proyectos, no a través de un único y gran movimiento. Descubrirá entonces algún que otro problema de secuencia; no podrá, por ejemplo, mover la silla de despacho hasta que no haya hecho cualquier otra cosa. Si es listo, programará algún que otro éxito a corto plazo para mantener la moral del grupo elevada. Pero incluso con esos éxitos a corto plazo, a mitad de camino siempre habrá alguien que empezará a preguntarse si los cambios son realmente necesarios. Es evidente que, aun sin disponer de la iluminación adecuada, los clientes pueden seguir leyendo. La silla que está situada junto al sofá no está tan mal. Los clientes pueden caminar, acercarse a la estantería y coger de allí las publicaciones que deseen.

Si se consagra en serio a arreglar las distintas dependencias, acabará encontrando diversos métodos para que el

proceso funcione. Localizará algunas personas que saben cómo trasladar muebles en este tipo de situación y las sumará al equipo. Encontrará nuevas formas de hablar sobre el objetivo final de la actividad para que la comunicación de la visión no acabe sonando a rancia.

Si no se rinde, lo más probable es que vaya añadiendo otros proyectos a la iniciativa. Y a medida que vaya familiarizándose con los cables y las cuerdas, descubrirá que algunos de ellos no tienen ninguna utilidad e intentará librarse de ellos. La mayor parte de las cuerdas y las gomas elásticas desaparecerán con facilidad. Los cables metálicos serán más complicados. Empezará además a tener también ideas sobre cómo mejorar aún más la experiencia de los clientes que les visitan. ¿Por qué no bajar un poquito las persianas para que el sol no les moleste en los ojos? En lugar de crear nuevos proyectos a partir de cada una de estas ideas, encontrará oportunidades para abordar los temas dentro del trabajo que ya tiene planificado. A veces tendrá éxito, y a veces no.

¿Cuál será el resultado final? Que acabará realizando más cambios de los que se imaginaba en un principio. La iniciativa le llevará más tiempo y le robará más energía de la que esperaba en un principio. Pero la buena noticia es que después de todo, se encontrará en una posición mejor para hacer algo similar en el futuro, pues habrá adquirido nuevas habilidades y habrá desconectado parte de los cables inútiles. Y, naturalmente, al final, las oficinas serán más agradables para el cliente.

Transformaciones organizativas

El proceso de introducir un cambio en una organización no es en realidad muy distinto al de disponer de otra manera el

mobiliario de ese grupo de oficinas. Se necesita la ayuda de mucha gente. Al principio es muy difícil llegar a asimilar todos los cambios que acabarán necesitándose. Los pasos de calentamiento implican una cantidad enorme de tiempo y energía. La acción acaba desarrollándose en forma de una serie de proyectos. Cuando la magnitud de la iniciativa se haga evidente, sentirá tentaciones de dejarlo correr. Y si resiste hasta el final, el tiempo total que emplee será abundante.

Lo más probable es que la primera mejora de rendimiento importante se produzca mucho antes de llegar a mitad de trayecto. Pese a que habrá gente que a esas alturas querrá retirarse, en las transformaciones de éxito la coalición rectora utiliza la credibilidad que proporciona ese éxito a corto plazo para presionar y abordar proyectos aún mayores. Se lleva a cabo entonces la reestructuración que se evitó al principio por culpa de la enorme resistencia que existía. Se lanzan dos nuevos proyectos de reingeniería de procesos que fueron concebidos en los inicios de la transformación. Se programa por fin una puesta al día completa del proceso de planificación estratégica. Pero para reestructurar, remodelar y cambiar la planificación estratégica es necesario también alterar los programas de formación, modificar los sistemas de información, añadir o restar personal, e introducir nuevos sistemas de evaluación del rendimiento. Y sin que apenas nadie se dé cuenta de ello, tienen que ponerse en acción docenas de elementos del todo interdependientes.

A la gente que se formó en puestos directivos durante las décadas de 1950 y 1960 le cuesta imaginarse diez o doce proyectos coexistiendo en el mismo momento. Pero esto es precisamente lo que sucede en la fase 7 de una gran transformación.

P: ¿Cómo se lo hacen los ejecutivos para gestionar simultáneamente doce proyectos de cambio?

R: No lo hacen. En las transformaciones de éxito, los ejecutivos lideran la iniciativa en términos generales y dejan en manos de sus subordinados la mayor parte del trabajo directivo y el liderazgo de actividades concretas.

Las organizaciones actuales que hacen malabarismos para poner simultáneamente en marcha doce iniciativas de cambio utilizando los métodos que las empresas aplicaron con éxito hace ya tres décadas, fracasarán a buen seguro. No funciona, por muy buena que sea la gente implicada en el proceso. Los ejecutivos acaban realizando jornadas laborales de dieciséis horas, llenas de interminables reuniones en las que intentan solucionar conflictos y problemas de coordinación, y ni con ello consiguen superar una corriente continua de retrasos.

El proceso falla por dos conjuntos de motivos interrelacionados. En primer lugar, el punto de vista de los directivos de aquel entonces estaba normalmente demasiado centralizado como para poder gestionar veinte proyectos de cambio complejos. Cuando varios directivos intentaban involucrarse en todos los detalles, como solía suceder en aquella época, todo avanzaba con una lentitud tremenda. En segundo lugar, sin una visión rectora y sin la coordinación que sólo el liderazgo es capaz de proporcionar, las personas responsables de cada proyecto acababan dedicando horas interminables a tratar de coordinar sus esfuerzos para no andar pisándose constante y mutuamente los pies.

Gestionar simultáneamente veinte proyectos de cambio es posible si a) los altos directivos se concentran principalmente en las tareas generales de liderazgo y si b) los altos directivos delegan la gestión y el liderazgo más detallado a los

estratos más bajos posibles de la organización. Con esta perspectiva, no sólo diez (o un centenar) sino un centenar (o un millar) de personas estarán disponibles para colaborar en los veinte proyectos. Y lo que es más importante, el liderazgo de los altos directivos proporcionará a toda esa gente la información necesaria para coordinar sus actividades sin reuniones e iniciativas de planificación interminables.

Imagínese dos situaciones. En la primera, nos encontramos con que en la cima de la organización falta un liderazgo competente y, como resultado de ello, la gente que intenta llevar a cabo un proyecto de cambio no tiene ni idea de cuál es la visión general de la organización o de si sus proyectos encajan con esa visión. Lo único que saben es que se supone que tienen que recortar en un 20% los gastos generales de ingeniería, o rediseñar el proceso de llegada de las piezas a la planta de fabricación, o rediseñar el proceso de plan de sucesión. En su intento de llevar a cabo esos proyectos, se encuentran en conflicto constante con dos docenas de iniciativas más. «No, no podéis hacerlo así, porque nos liaremos», les dicen. «No, hoy necesito estos recursos. ¿Por qué no me informaste hace unas semanas sobre los planes que tenías?» Los altos directivos intentan mediar en todos los conflictos y establecer prioridades racionales, pero no tienen tiempo, así de simple. Todo esto genera frustración, una cantidad cada vez mayor de reuniones, un tira y afloja político y, finalmente, cierto nivel de caos.

En la segunda situación, un buen liderazgo en la cúspide ayuda a que todo el mundo comprenda la imagen global, la visión general, las estrategias y cómo todos los proyectos encajan en el todo. La gente que trabaja en distintas actividades apunta hacia un objetivo común a largo plazo sin tener que responsabilizarse de excesivos temas. Además, pueden anticipar dónde podrían surgir conflictos con otros proyec-

tos, saben de qué modo la visión ayuda a establecer prioridades y qué deberían hacer para ayudar a la empresa a seguir avanzando. Dentro de este marco de trabajo, los conflictos se gestionan en niveles más bajos de la organización y lo hacen aquellos que disponen tanto del tiempo para hacerlo, como de la información necesaria para gestionarlos con éxito. Con un buen liderazgo desde arriba, los directivos de niveles inferiores se sentirán además comprometidos con la transformación general y harán lo correcto con un mínimo de absurdidad y estrechez de miras.

Desarrollar simultáneamente veinte proyectos de cambio es posible siempre que el liderazgo desde arriba sea potente y se deleguen tanto las actividades de gestión como las de liderazgo. Pero si falta cualquiera de esos elementos, los veinte proyectos generarán el caos y la fase 7 de la transformación acabará derrumbándose.

La eliminación de las interdependencias innecesarias

Debido a que las interconexiones internas dificultan el cambio, hay un momento en esta fase de cualquier gran transformación en el que la gente empieza a formular preguntas sobre la necesidad de toda esa interdependencia. Se preguntan: «¿Por qué el director de fabricación tiene que enviar una vez al mes un informe sobre el indicador de entorno K2A al departamento de finanzas de la sede central? ¿Necesitan realmente estos datos en ese departamento? ¿Los necesitan mensualmente? ¿Es necesario generar este informe en fabricación? ¿Por qué las divisiones tienen que consultar con el departamento de recursos humanos de la sede central antes de realizar una oferta de trabajo con sueldos por enci-

ma de los 50.000 dólares? Si realmente existe un motivo legítimo para ello, ¿no os parece que 50.000 dólares es un punto de partida demasiado bajo?»

Este tipo de preguntas suele escalar cuando la gente se enfada ante la dificultad de generar un cambio en un entorno de sistemas altamente interdependientes. Debidamente canalizadas, son preguntas que pueden resultar extremadamente útiles. Toda organización tiene una serie de interdependencias innecesarias que son producto de la historia y no de la realidad actual. Puede darse el caso, por ejemplo, de que el departamento de ventas no pueda hacer alguna cosa sin la aprobación del de fabricación como consecuencia de una crisis que tuvo lugar en 1954 y que desencadenó la aparición de esa política. Hacer limpieza de los artefactos históricos puede tener como consecuencia una agenda de cambio más prolongada aún, algo que nunca será del agrado de una organización agotada. Pero la purga de interconexiones innecesarias acabará facilitando la transformación. Y en un mundo en el que el cambio es cada vez más la norma que la excepción, limpiar la casa hará también que todas las iniciativas futuras de reorganización o cambios estratégicos resulten menos complicados.

Un largo camino

Debido a que un cambio importante en sistemas altamente interdependientes suele significar cambiarlo prácticamente todo, las transformaciones empresariales acaban convirtiéndose en un ejercicio enorme que se prolonga más que durante meses, durante años. En estos casos, la fase 7 puede llegar a ser un proceso de diez años de duración en el que centenares o miles de personas ayudan a liderar y gestionar

docenas de proyectos de cambio. En el cuadro 2 aparecen las características que definen la fase 7.

Aquí, una vez más, es donde el liderazgo tiene un valor inmenso. Los líderes piensan a largo plazo. Para ellos, una década o un siglo son periodos que tienen sentido. Impulsados por visiones convincentes que encuentran personalmente relevantes, están dispuestos a resistir hasta el final con tal de alcanzar objetivos que para ellos son psicológicamente importantes. Mientras que otros cambian de trabajo cada dos años, los líderes permanecen en un puesto de menor rango durante el doble de tiempo, o en un mismo puesto elevado durante toda una década. En lugar de cantar victoria y abdicar o seguir adelante, lanzan la docena de proyectos de cambio que muchas veces exige la fase 7 de una transformación. Dedicán, además, el tiempo que sea necesario a garantizar que todas las nuevas prácticas estén firmemente asentadas en la cultura de la organización.

Cuadro 2

El aspecto de la fase 7 en una iniciativa de cambio importante y de éxito

Más cambio, no menos: La coalición rectora utiliza la credibilidad que aportan los éxitos a corto plazo para acometer proyectos de cambio adicionales y de mayor envergadura.

Más ayuda: Se incorpora, se promueve y se desarrolla más gente que ayudará a hacer realidad todos los cambios.

Liderazgo por parte de los altos directivos: Los altos directivos se concentran en mantener la claridad del objetivo compartido de la iniciativa de cambio y los niveles de urgencia elevados.

Gestión de proyectos y liderazgo desde abajo: Los rangos inferiores de la jerarquía proporcionan liderazgo a los proyectos concretos y, además, los gestionan.

Disminución de interdependencias innecesarias: Para facilitar el cambio tanto a corto como a largo plazo, los directivos identifican interdependencias innecesarias y las eliminan.

Consolidar los logros y generar más cambio

Debido a la naturaleza del proceso directivo, los directivos piensan normalmente en periodos de tiempo más cortos. Para ellos, el corto plazo es esta semana, el medio plazo lo representa unos pocos meses y el largo plazo es un año. Con ese horizonte de tiempo, parece totalmente lógico cantar victoria y detener el cambio una vez transcurren entre veinticuatro y treinta y seis meses. Para personas con mentalidad directiva, tres años puede parecer un periodo de tiempo larguísimo.

Repito: sin el liderazgo suficiente, el cambio se atasca y empieza a hacerse problemático destacar en un mundo que cambia rápidamente y sin parar.

Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial

Después de años de trabajo, los resultados eran impresionantes. Una empresa del sector aeroespacial que en su día había trabajado pensando únicamente hacia dentro y con enorme lentitud estaba sacando a la calle nuevos e innovadores productos a un ritmo vertiginoso. No todas sus ofertas lograban triunfar en el mercado, pero los resultados habían sido suficientes para que en un periodo de cinco años los beneficios de la división ascendieran un 62% y los ingresos netos en un 76% ; en años anteriores, dichas cifras se situaban en el 21 y el 15%, respectivamente. El director general de la división se jubiló orgulloso de haber colaborado en esa importante mejora del negocio. Podría haberse quedado en su puesto unos años más, pero decidió no hacerlo: los cambios estaban en marcha, los resultados eran impresionantes, el trabajo estaba hecho.

Cuando el director general se marchó, no creo que nadie se diese plenamente cuenta de que la nueva manera de hacer nunca había llegado a asentarse del todo en la cultura de la organización. Y de haberse percatado de ello, lo habrían considerado un problema menor. Al fin y al cabo, habrían dicho, hay que ver el gran cambio que hemos hecho. Y los resultados.

Dos años después de la jubilación del director general, tanto el porcentaje de introducción de nuevos productos, como el éxito de dichos productos en el mercado cayeron en picado. Nada sucedió de repente; la regresión fue creciente. Al principio, nadie parecía darse cuenta de nada. Al cabo de un año, el único alto ejecutivo que expresó su alarma fue un recién llegado de fuera de la empresa. Los demás lo ignoraron.

Éste es mi análisis de la situación. En la cultura de la división había preceptos básicos que eran incompatibles con los cambios realizados. Pero fue una incoherencia que nunca se afrontó. Mientras el director general y el programa de transformación estuvieron trabajando día y noche para reforzar las nuevas prácticas, el peso total de esas iniciativas superó la influencia cultural. Pero cuando el director general se marchó y finalizó el programa de transformación, la cultura volvió a reafirmarse.

El principal valor compartido dentro de esa organización, un valor que hace unos años estaba firmemente establecido en el mundo empresarial, era que «el desarrollo de nuestra tecnología solucionará todos nuestros problemas». Como tantas cosas en la cultura corporativa, era una idea que nunca llegó a declararse formalmente o a plasmarse por escrito. Enfrentados a esta creencia, la mayoría de empleados rápidamente admitían que no era del todo cierta. Pero si prestabas atención a lo que pudiera decir un grupo de directivos después de tres o cuatro cervezas, se oían cosas que sonaban muy similares a «el desarrollo de nuestra tecnología solucionará todos nuestros problemas».

Este valor esencial no estaba diametralmente en conflicto con la iniciativa de cambio y por eso ambos lograron coexistir, aunque con cierta incomodidad. Las nuevas prácticas centraban toda su atención en los clientes. El valor

esencial la centraba en la tecnología. Las nuevas prácticas estaban enfocadas a ayudar a la empresa a avanzar a más velocidad que la competencia. El valor esencial predicaba avanzar al ritmo dictado por la lógica del desarrollo interno de productos.

Cualquiera sensible a la cultura habría visto esta tensión en la empresa. Pero al tratarse de un conflicto tan sutil, prácticamente nadie se dio cuenta de nada. La comunicación de la visión, el refuerzo de la misma por parte de la directiva, el cambio en la evaluación del rendimiento y otras influencias apoyaban con fuerza las nuevas prácticas. Era necesario prestar muchísima atención para poder oír a la cultura subyacente reafirmando sin cesar: «Si, pero, bla, bla, bla, tecnología, bla, bla, bla».

Nadie encaró el problema y no se hizo nada para que las nuevas prácticas echaran raíces profundas, raíces que se consolidaran en la cultura básica o fueran lo suficiente fuertes como para sustituirlas. Las raíces superficiales requieren un riego constante. Todo fue bien mientras el director general y otros agentes del cambio estuvieron allí para regarlas a diario con su manguera. Pero sin esos cuidados, las prácticas se secaron, se marchitaron y murieron. Y asumieron su puesto otras plantas que en su día habían sido taladas pero que tenían raíces más profundas.

Seis meses después de la jubilación del director general, los directivos empezaron a formular, cada vez con más frecuencia, preguntas sobre las prioridades del negocio y las prácticas directivas. No había evidencias de inferioridad tecnológica, pero aun así, la gente decía: «Me temo que hemos estado ignorando nuestra tecnología. Si seguimos más tiempo así, empezaremos a tener problemas de verdad». Las reuniones entre ingenieros, personal de marketing, personal de ventas y clientes empezaron a ser conflictivas. «Los ingenieros pasan demasia-

do tiempo en reuniones externas a su grupo de trabajo, están perdiendo su ventaja.» Un competidor situado en el séptimo puesto de un total de diez en la mayoría de medidas de rendimiento, se convirtió de pronto en el estándar al que compararse. «Hace poco he oído decir que su gasto por empleado de Investigación y Desarrollo es casi un 20% superior al nuestro. Tenemos que hacer algo al respecto.»

Doce meses después de la jubilación del director general, se habían hecho decenas de pequeños ajustes en la forma de llevar el negocio. En su mayoría, fueron cambios que la cúpula directiva apenas discutió y confirmó. Pero los altos ejecutivos, con la notable excepción del recién contratado, dieron su acuerdo tácito. Veinticuatro meses después de la jubilación, algunas prácticas habían efectuado una importante regresión y se encontraban en el mismo lugar en el que estaban cuatro años antes. Poco después empezaron a surgir los primeros problemas serios de rendimiento.

¿Por qué la cultura tiene tanto poder?

P: ¿Cómo es posible que un grupo de altos ejecutivos inteligentes haya podido permitir que sucediera eso?

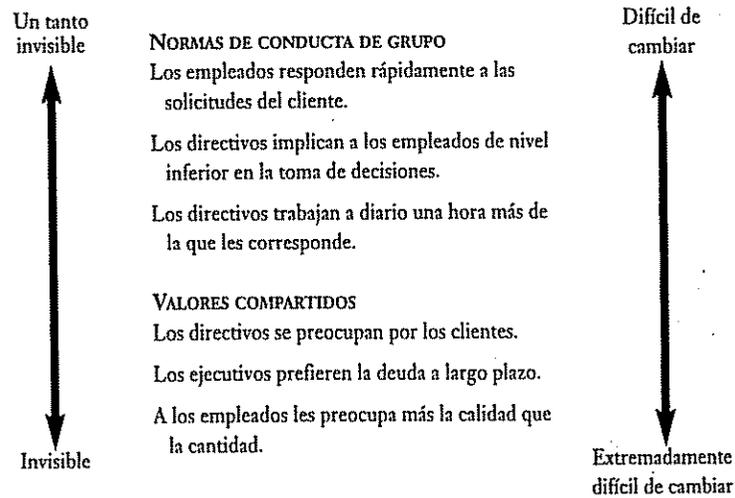
R: Porque su formación como ingenieros electrónicos, sus programas MBA y sus mentores empresariales, nunca les enseñaron mucha cosa sobre cultura corporativa, y nada sobre la potente influencia que puede llegar a tener sobre la conducta. El hecho de haber pasado la mayor parte de su carrera profesional en una empresa con mucha gestión y poco liderazgo no hizo más que reforzar este punto ciego, pues la cultura (y la visión) suele caer dentro de la competencia del liderazgo, igual que la estructura (y los sistemas) es más bien una herramienta de gestión.

El término *cultura* hace referencia a las normas de conducta y a los valores compartidos por un grupo de personas. Las *normas de conducta* son formas de actuar comunes o dominantes dentro de un grupo y que persisten porque los miembros de dicho grupo tienden a comportarse de tal modo que enseñan estas prácticas a sus nuevos miembros, recompensando a aquellos que se adaptan a ellas y sancionando a aquellos que no lo hacen. Los *valores compartidos* son preocupaciones y objetivos compartidos por la mayoría de los integrantes de un grupo que tienden a dar forma a la conducta del grupo y que suelen perdurar con el paso del tiempo aunque los integrantes del grupo cambien.

En una empresa grande, lo normal es encontrar que algunas de estas fuerzas sociales (la llamada cultura empresarial) afectan a todo el mundo mientras que otras afectan específicamente a determinados subgrupos (por ejemplo, la cultura de marketing, la cultura de la sucursal de Detroit). Independientemente del nivel o de la localización geográfica, la cultura es importante porque puede influir fuertemente en la conducta humana, porque puede ser difícil de cambiar y porque su práctica invisibilidad hace difícil poder abordarla directamente. En términos generales, los valores compartidos, que son menos aparentes pero que están profundamente enraizados en la cultura, son más difíciles de cambiar que las normas de conducta. (Véase cuadro 1.)

Siempre que las nuevas prácticas impuestas por una iniciativa de transformación sean incompatibles con las culturas relevantes, estarán sujetas a regresión. Los cambios efectuados en un grupo de trabajo, una división o toda una empresa pueden quedarse en nada, después de años de esfuerzo, si la nueva manera de ver y hacer las cosas no ha quedado anclada firmemente en las normas y los valores del grupo.

Cuadro 1
Componentes de la cultura empresarial: algunos ejemplos



FUENTE: Extraído de *Corporate Culture and Performance*, de John P. Kotter y James L. Heskett. © 1992 Kotter Associates, Inc. y James L. Heskett. Adaptado con autorización de The Free Press, una división de Simon & Schuster.

Para comprender por qué la cultura empresarial puede llegar a tener tanta importancia, plantéese el siguiente escenario. Termina usted sus estudios universitarios, se presenta a distintos puestos de trabajo y recibe tres ofertas. Una de las tres empresas se muestra tan entusiasmada con usted, y usted cree sentirse a gusto con ella, que decide empezar a trabajar allí. Como veinteañero ingenuo que es, da por sentado que le han seleccionado por su historial, habilidades, arrolladora personalidad y por ser una persona prometedora. Supone también que acepta la oferta porque esa empresa, desde un punto de vista objetivo, es una empresa excelente. Y prácticamente pasa por alto otro importante criterio de selección: la cultura empresarial.

Anclar los nuevos puntos de vista en la cultura empresarial

Pocas personas, si alguna, del grupo que le ha seleccionado le ha dicho explícitamente: «Uno de los principales motivos por el que te contratamos es porque pensamos que encajarás, que compartes nuestros valores y creencias implícitos, y que te adaptarás fácilmente a nuestras normas». Seguramente no se lo han dicho porque son inconscientes de la fuerza con que aplican el criterio cultural en el proceso de selección. Al aceptar la oferta, usted lo ha hecho también sin percatarse del peso que estaba poniendo en esa adaptación. El resultado de todo ello es que usted, y seguramente todos los colegas que han sido contratados recientemente, son candidatos fáciles para lo que se denomina «socialización», es decir, la inculcación de las normas y los valores de la empresa.

Durante su primer año de trabajo, está ansioso por hacerlo bien y está especialmente alerta a cualquier pista que le indique de qué manera la gente es aceptada y promovida. Mientras estas prácticas no le parezcan estúpidas e inmorales, intenta adoptarlas. Y es muy frecuente que las grandes lecciones no las obtenga a partir de una sesión de formación o de un manual para nuevos empleados. El día en que su jefe se evapora y no se moja por algo que usted ha hecho... eso influye. El día en que usted dice alguna cosa en una reunión y el grupo queda sumido en un silencio absoluto... eso influye. El día en que una secretaria madura le coge por su cuenta y le lee la cartilla... eso influye. El resultado final es que, de esta manera, usted va aprendiendo y asimilando la cultura.

A lo largo de los veinte años siguientes, usted es promovido una vez cada treinta o cincuenta meses. Durante este tiempo, la cultura va convirtiéndose en una parte más y más instintiva de usted. De hecho, uno de los motivos por los que es promovido es porque encaja en la empresa y

se lleva bien con aquellos que deciden los ascensos. Pasado un tiempo, aun no siendo consciente de ello, empieza a impartir la cultura empresarial a los nuevos contratados. Y a los cincuenta años, como alto directivo, apenas si se da cuenta de que esa cultura existe. Lleva tanto tiempo viviendo en ella, y la encontró tan compatible con usted desde el principio, que se encuentra en ella como pez en el agua. Y como lo impregna todo aun siendo invisible, ni siquiera piensa en ella pese a la gran influencia que ejerce sobre usted. Los peces obtienen su aire y su alimento en el agua. A través de esa cultura, usted obtiene una predicibilidad que le resulta agradable, una buena cantidad de refuerzo positivo y una fuerte vinculación emocional con su organización.

En gran medida, las personas que trabajan en su empresa y son de su misma generación han tenido experiencias similares. En su mayoría se trata de hombres y mujeres que fueron seleccionados por su compatibilidad cultural. En su mayoría han vivido cientos o miles de horas de experiencia en las que se les han enseñado y reforzado las normas y los valores. Y en su mayoría, ellos se lo enseñan ahora a los empleados más jóvenes.

La cultura es poderosa por tres motivos principales:

1. Porque los individuos son seleccionados y posteriormente adoctrinados.
2. Porque la cultura se practica por sí sola a través de las acciones de cientos o miles de personas.
3. Porque todo esto ocurre sin que nadie tenga mucha consciencia de ello y, por lo tanto, es difícil de desafiar o incluso de discutir.

Los consultores, los vendedores externos y otros que observan de cerca y con regularidad las empresas sin ser em-

pleados de las mismas, saben bien cómo opera la cultura sin que la gente sea consciente de ella, incluso en aspectos inusualmente visibles de esa cultura. Recuerdo muy bien la ocasión, hará ya unos veinte años, en la que llegué a una importante empresa editorial y descubrí que ocho de los once directivos masculinos de la misma no llegaban al metro setenta de altura. (El fundador de la empresa media un metro sesenta y cinco.) Cuando destaqué el hecho en un comentario casual y sin ninguna intención de expresar mi desaprobación, todo el mundo se quedó mirándome como si fuera un extraterrestre. En otra empresa destacada, donde el primer gran producto había sido un explosivo y donde la seguridad había sido la obsesión durante más de un siglo, me encontré con que prácticamente todos los ejecutivos subían o bajaban las escaleras agarrándose a la barandilla como si tuviesen noventa y nueve años.

El hecho de que la cultura empresarial ejerza este tipo de influencia hace imprescindible que las nuevas prácticas que genera una reingeniería de procesos o una reestructuración o una adquisición, se anclen con fuerza a ella; de no hacerlo, acaban siendo frágiles y viéndose sujetas a regresión.

Cuando las nuevas prácticas están injertadas en la vieja cultura

En muchas iniciativas de transformación, y aunque algunas normas concretas sean incompatibles con la nueva visión, la esencia de la antigua cultura no tiene por qué serlo. En estos casos, el reto está en injertar las nuevas prácticas en las viejas raíces y en aniquilar las partes incoherentes.

La política de «el cliente por encima de todo» siempre había sido el eje de la cultura de un fabricante líder en el sec-

tor del equipamiento industrial. Durante sus primeros años de existencia, el fundador de la empresa fue el encargado de crear las prácticas que acompañaban esta política y que fueron luego imitadas por los demás empleados. Hacia mitad del siglo XX, mucho después de que el fundador falleciese y con la empresa destacando por su historial de cien años al servicio del cliente, la dirección decidió convertir estos conocimientos en procedimientos explícitos que pudieran enseñarse con facilidad a una base de empleados que crecía sin parar. Hacia 1980, dichos procedimientos llenaban seis cuadernos de diez centímetros de grosor. Y a aquellas alturas, «seguir el manual» era un hábito y una norma cultural profundamente arraigada.

En 1983, la llegada de un nuevo director general inició un importante proceso de transformación en la empresa que culminó con gran éxito. En 1988, los viejos manuales de procedimientos dejaron de utilizarse y fueron sustituidos por un conjunto más comedido de reglas y prácticas que tenían más sentido para la época, conservando siempre la mentalidad de «el cliente por encima de todo». Pero el director general se dio cuenta de que los viejos manuales, pese a no estar ya sobre las mesas de los empleados, seguían aún muy presentes en la cultura empresarial. De modo que hizo lo siguiente.

Antes de iniciar el discurso inaugural de la reunión anual de directivos, pidió a tres de sus subordinados que dejaran un conjunto de ejemplares del viejo manual sobre una mesa situada junto al atril. Y en su discurso dijo más o menos lo siguiente:

Estos libros fueron de gran utilidad durante muchos años. Codificaban la sabiduría y la experiencia desarrolladas a lo largo de muchas décadas y fueron el medio para que llegaran hasta todos nosotros. Estoy seguro de

que estos procedimientos han beneficiado a miles de clientes.

Durante las últimas décadas, nuestro sector ha cambiado en muchos sentidos. Donde antes había sólo dos competidores importantes, ahora tenemos seis. De la generación completa de nuevos productos que renovábamos cada dos décadas, hemos pasado a renovarlos totalmente cada cinco años. De los clientes que se sentían satisfechos si podíamos ayudarlos en un plazo de cuarenta y ocho horas, hemos pasado a que esperen recibir nuestros servicios en el transcurso de un turno de ocho horas.

A nuestros maravillosos y viejos libros empezaron a notárseles los años en este nuevo contexto: ya no servían como antes las necesidades de nuestros clientes. No nos servían para adaptarnos debidamente a las condiciones cambiantes. Nos ralentizaban. La primera prueba de ello la vimos a finales de la década de 1970. Pese a que seguimos intentando hacer lo correcto, los compradores de nuestros productos no lo percibían así, y todo ello empezó a quedar patente en nuestros resultados financieros.

En 1983, decidimos que teníamos que hacer algo al respecto, no sólo porque los resultados económicos eran malos, sino también porque habíamos dejado de hacer lo que queríamos hacer y que tan bien habíamos hecho durante tanto tiempo: servir con auténtica excelencia las necesidades de nuestros clientes. Reevaluamos entonces sus necesidades y en el transcurso de los últimos tres años hemos cambiado muchísimas prácticas para satisfacerlas. Y con ello, hemos dejado de lado a estos chicos [señalando a los libros].

Pienso que ha habido momentos en los que todos nos hemos preguntado si estábamos haciendo lo correcto. Pues bien, creo que las pruebas son muy claras.

Trató ese punto en profundidad y repasó las encuestas de satisfacción del cliente que mostraban tanto una mejora en sus evaluaciones, como claros vínculos entre dichas evaluaciones y las nuevas prácticas.

De modo que creo que, pese a la difícil situación competitiva en la que vivimos, estamos haciendo honor a nuestra herencia. Y hoy he decidido dedicar tiempo a explicaros todo esto por diversas razones. Sé que algunos de los presentes en la sala, que llevan menos de dos años en esta empresa, piensan que estos libros no son más que un chiste, una distracción burocrática en grado sumo. Pues bien, quiero que sepáis que han sido de gran beneficio para esta empresa durante muchos años. Sé también que hay gente en esta sala que odia la idea de que los libros desaparezcan. Tal vez no queráis admitirlo (y me parece lógico ya que lo que hemos hecho hasta ahora es tremendamente convincente), pero a nivel visceral es lo que sentís. Quiero que hoy os unáis a mí en su despedida. Los libros son como un viejo amigo que ha muerto después de vivir una buena vida. Reconozcamos su contribución en nuestra vida y sigamos adelante.

El discurso se prolongó durante un total de treinta minutos. El tono que empleó fue laudatorio. Es el ejemplo de un hombre que intenta enterrar con todo respeto un antiguo conjunto de prácticas y asegurarse de que lo que lo sustituye queda conectado con firmeza a los valores esenciales del grupo. Al lado analítico del cerebro siempre le cuesta comprender la necesidad de todo esto. Si fuéramos sólo analíticos, no habría necesidad de un discurso de ese tipo. Pero el ser humano es también una criatura emocional y por ello ignora esa realidad, con el peligro que conlleva.

Por lo que sé, ese discurso y las medidas de seguimiento posteriores fueron un verdadero éxito. La reacción casi refleja de «hacerlo según dicta el libro», especialmente entre los empleados de más edad, se ha visto sustituida por el apoyo a un conjunto más sensato de prácticas. Un logro que de minúsculo no tiene nada.

Pienso que este tipo de modificaciones culturales limitadas se practicarán mucho más en las décadas venideras. La mundialización cada vez mayor de las empresas presentará millones de variaciones de este problema. La nueva subsidiaria coreana (o rusa) no tiene la orientación al cliente (o la atención hacia los costes) que requiere la visión corporativa. El problema no es que la nueva entidad extranjera sea contraria al cliente (o a los costes), y la solución no estriba en tratar de recrear Nueva York en Seúl. El reto estará en injertar determinados valores clave en culturas ya constituidas.

No creo que hoy en día existan muchas empresas que lleven correctamente a cabo este tipo de actividad. O ignoramos las normas y los valores, o nos convertimos en imperialistas culturales que intentan hacer comulgar a todo el mundo con sus prácticas. Tarde o temprano, en una economía mundializada como la nuestra, todos nos veremos obligados a afrontar este problema.

Cuando las nuevas prácticas sustituyen a la antigua cultura

Anclar un nuevo conjunto de prácticas en una cultura empresarial es difícil de por sí aun cuando dichas prácticas son consistentes con la esencia de la cultura. Y cuando no lo son, el desafío es mucho mayor.

Pongamos el caso de una empresa fundada en 1928. La experiencia que dio forma a su cultura fue la Gran Depresión y, como resultado de ello, la empresa se impregnó de normas y valores conservadores (y completamente contrarios a correr riesgos). Cuando a finales de la década de 1980 la empresa empezó a tambalearse y el nuevo equipo directivo puso en marcha una importante reingeniería de procesos, las tensiones entre las prácticas arriesgadas del equipo directivo y la vieja cultura fueron descomunales. Incluso después de que la dirección comunicara su apoyo total a los nuevos métodos y se acumularan pruebas que demostraban que el cambio estaba dando sus frutos, la vieja cultura se negó a morir, sobre todo en una parte concreta de la empresa.

¿Qué hicieron entonces los directivos? Muy brevemente:

1. Hablaron largo y tendido sobre las evidencias que demostraban que las mejoras en el rendimiento estaban relacionadas con la aplicación de sus nuevas prácticas.
2. Hablaron largo y tendido sobre el origen de la vieja cultura, los beneficios que había aportado a la empresa y sobre por qué había dejado de ser útil.
3. Ofrecieron a los empleados mayores de cincuenta y cinco años un atractivo plan de prejubilaciones y luego trataron por todos los medios de convencer a los que aceptaban la nueva cultura de que no se marchasen.
4. Se aseguraron por todos los medios posibles de que el nuevo personal contratado no pasara informalmente por el tamiz de las viejas normas y valores.
5. Se esforzaron por no promocionar a nadie que no valorara sinceramente las nuevas prácticas.
6. Se aseguraron de que ninguno de los tres candidatos elegidos para sustituir al director general llevara en su corazón la cultura de la época de la Depresión.

Incluso con todos estos esfuerzos, aniquilar por completo la vieja cultura y crear la nueva fue una gesta de difícil consecución. Los valores compartidos y las normas de grupo son persistentes, sobre todo los primeros (véase cuadro 1). En los casos en los que los valores compartidos están respaldados por la contratación de personalidades similares y adeptas a ellos, el cambio de la cultura empresarial podría llegar a exigir un cambio de caras. E incluso si a nivel de personalidad no existe incompatibilidad con la nueva visión, cuando los valores compartidos son el producto de muchos años de experiencia en una empresa se necesitan años de vivir una experiencia completamente distinta para que el cambio total acabe siendo una realidad.

Y ésa es la razón por la cual el cambio cultural se sitúa al final de la transformación, no al principio.

El cambio cultural llega al final, no al principio

Podría resumir una de las teorías sobre el cambio que ha circulado ampliamente durante los últimos quince años tal y como sigue: el mayor impedimento para generar el cambio en un grupo es la cultura. Por lo tanto, el primer paso de una gran transformación consiste en alterar las normas y los valores. Una vez cambiada la cultura, el resto del cambio se hace más factible y es más fácil ponerlo en práctica.

En su día creí en este modelo. Pero todo lo que he visto a lo largo de la última década me invita a pensar que estaba equivocado.

La cultura no es algo que se pueda manipular fácilmente. Cualquier intento de cogerla y retorcerla para darle una nueva forma jamás funciona, puesto que es algo que no puede cogerse. La cultura cambia sólo después de haber altera-

El cambio de actitud y el cambio de conducta empiezan normalmente durante los inicios del proceso de transformación. Estas alteraciones generan entonces cambios en las prácticas que ayudan a que una empresa consiga producir mejores productos o servicios a costes inferiores. Pero todo esto no quedará anclado en la cultura hasta el final del ciclo del cambio.

A lo largo de la última década he sido testigo de decenas de casos en los que se asignó a los directores de recursos humanos la responsabilidad de «cambiar la cultura» en empresas en las que no se había producido ningún tipo de proceso de transformación o en empresas con un proyecto dirigido independientemente, o muy por delante de iniciativas de cambio mayores. Y, normalmente, esos directores lucharon durante varios años para intentar con todo su empeño generar algún resultado. Generaban declaraciones de valores o normas de grupo. Convocaban reuniones para comunicar esta información. A veces lanzaban programas de formación para «enseñar» los valores. Pero como directivos, se encontraban siempre en una posición débil para introducir un cambio importante que pudiera afectar a toda la organización. Y el mismo concepto de la propuesta (planta-te ahí y dale forma a esa cultura) hacia que el éxito fuera virtualmente imposible ya de entrada.

Algunos observadores menosprecian estos casos y el personal con ellos. Pero entiendo que se trata de ejecutivos inteligentes, entregados y trabajadores. Sus fracasos hablan poco sobre ellos y mucho sobre la extraordinaria dificultad de cambiar la cultura empresarial. (Véase cuadro 2, donde se resumen las principales características del anclaje del cambio cultural.)

La dificultad de hacer realidad el cambio es la razón por la que el proceso de transformación tiene ocho fases en lu-

do con éxito la forma de hacer de las personas, después de que la nueva conducta genere algún tipo de beneficio para el grupo durante un periodo de tiempo, y después de que todo el mundo vea la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejora del rendimiento. Por lo tanto, el cambio cultural se produce mayoritariamente durante la fase 8, no en la fase 1.

Esto no significa que la sensibilidad hacia los asuntos culturales no sea un elemento esencial en las primeras fases de una transformación. Cuanto mejor se comprenda la cultura existente, más fácilmente se averiguará cómo subir el nivel de urgencia, cómo crear la coalición rectora, cómo dar forma a la visión, etc. Ni tampoco significa que cambiar la conducta no sea una parte esencial de las primeras fases de una transformación. En el paso 2, por ejemplo, se insiste en intentar alinear las costumbres y crear más trabajo en equipo entre la coalición rectora. Ni tampoco significa que en la fase 1, durante la cual se atacan los puntos de vista complementarios, no tengan que producirse algunos cambios de actitud. Pero el cambio real de las normas y valores más potentes se produce básicamente durante la última fase del proceso o, al menos, en la última fase de cada ciclo del proceso. De modo que si uno de los ciclos de cambio dentro de una iniciativa de transformación más grande tiene que ver con un proyecto de reingeniería de procesos en el departamento X, ese proyecto finalizará con un esfuerzo para aclarar todo el trabajo realizado en la cultura de ese departamento.

Una buena norma general: *Siempre que oiga hablar de una reestructuración, una reingeniería de procesos, o una reorientación estratégica en la que el primer paso consiste en «cambiar la cultura», piense que es muy posible que la iniciativa se encamine hacia una dirección equivocada.*

AL FRENTE DEL CAMBIO

gar de dos o tres, por la que la iniciativa suele llevar tanto tiempo, y por la que exige tantas dosis de liderazgo por parte de tanta gente.

Cuadro 2 **Anclar el cambio en una cultura**

Llega al final, no al principio: La mayoría de alteraciones en las normas y los valores compartidos se producen al final del proceso de transformación.

Depende de los resultados: Los nuevos puntos de vista suelen sumergirse en una cultura sólo después de que haya quedado muy claro que funcionan y que son mejores que los viejos métodos.

Requiere hablar mucho: Sin aleccionamiento y apoyo a nivel verbal, la gente suele negarse a admitir la validez de las nuevas prácticas.

Puede necesitar una rotación: A veces, la única manera de cambiar una cultura es mediante un cambio de caras.

Tomar decisiones sobre la sucesión: Si los procesos de promoción no se alteran para hacerlos compatibles con las nuevas prácticas, la vieja cultura acabará reafirmandose.

PARTE III

IMPLICACIONES PARA EL SIGLO XXI

La organización del futuro

El ritmo del cambio en el mundo de los negocios no va a disminuir ni mucho menos en un futuro próximo. En todo caso, la competencia que existe en prácticamente todos los sectores se acelerará a lo largo de las décadas venideras. La mundialización de la economía y las tendencias tecnológicas y sociales asociadas a ella dejarán a las empresas expuestas a riesgos terribles y maravillosas oportunidades.

La organización típica del siglo XX no ha funcionado bien en un entorno de cambio tan rápido como el actual. Su estructura, sus sistemas, sus prácticas y su cultura han sido más un obstáculo para el cambio que una ayuda. Si la volubilidad ambiental sigue aumentando, tal y como predicen muchos hoy en día, la organización estándar del siglo XX acabará convertida en un dinosaurio.

¿Qué aspecto tendrá entonces, en el siglo XXI, la empresa triunfadora? Las especulaciones sobre el futuro siempre son arriesgadas, pero la discusión presentada en este libro tiene implicaciones bastante claras.

Un sentido de la urgencia persistente

Un cambio importante nunca alcanzará el éxito a menos que el nivel de complacencia sea bajo: Un nivel de urgencia

elevado ayuda enormemente a completar las diversas fases de un proceso de transformación. Si el ritmo de cambio externo sigue aumentando, el sentido de urgencia de la organización triunfadora en el siglo XXI tendrá que situarse constantemente en niveles entre medios y altos. El modelo del siglo XX de periodos prolongados de calma o complacencia salpicados por periodos más breves de actividad frenética dejará de funcionar.

Un nivel de urgencia elevado no implica la omnipresencia del pánico, la ansiedad o el miedo. Significa un estado en el que la complacencia está prácticamente ausente, en el que las personas están siempre al tanto de problemas y oportunidades, y en el que la norma es «hacerlo ya».

Mantener un nivel de urgencia elevado requerirá, ante todo, sistemas de información sobre el rendimiento muy superiores a lo que vemos en general hoy en día. La tradición de distribuir mensual o trimestralmente los datos de la contabilidad financiera a un número limitado de personas tendrá que convertirse en cosa del pasado. Cada vez habrá más gente que, con más frecuencia, necesitará disponer de datos sobre clientes, competencia, empleados, proveedores, accionistas, desarrollos tecnológicos y resultados financieros. Los sistemas que suministran esta información no pueden estar diseñados, como es el caso hoy en día, para hacer quedar bien a la organización o a alguna de sus unidades. Se diseñarán para proporcionar información honesta y sin adornos, sobre todo en lo que al rendimiento se refiere.

A lo largo de la pasada década, diversas empresas han dado pasos importantes en dirección a la creación de estos nuevos sistemas de *feedback* sobre el rendimiento. La información relacionada con la satisfacción del cliente, en particular, se recopila con mayor exactitud, más a menudo y para más gente. De un modo similar, los directivos dedican

más tiempo a visitar a sus clientes, especialmente a los insatisfechos. Todo esto es bueno, pero aún nos queda mucho camino por recorrer. El empleado típico de la empresa típica actual recibe pocos datos sobre su rendimiento, sobre el rendimiento de su grupo o departamento, y sobre el rendimiento de su empresa.

Para crear estos sistemas y utilizar de forma productiva el *feedback* que generen, las culturas empresariales del siglo XXI tendrán que valorar las discusiones sinceras mucho más de lo que lo hacen en la actualidad. Las normas asociadas con la cortesía política, con la diplomacia adaptable a todo y con aniquilar al portador de malas noticias, tendrán que cambiar. El dial que gradúa el volumen del diálogo poco sincero tendrá que desaparecer prácticamente.

A aquellos lectores que durante toda su carrera profesional han vivido en organizaciones desesperadamente políticas y que, por lo tanto, pensarán que este objetivo es quijotesco, sólo puedo decirles que hoy en día ya existen culturas sinceras y francas como las que describo. Las he visto. Crear estas normas es complicado, evidentemente, pero no es una tarea imposible. Normalmente, el cambio se inicia a partir de un individuo poderoso. Y a partir de esa persona, que predica con el ejemplo, se extiende hasta unas cuantas más y produce algún tipo de beneficio para el grupo, y luego va extendiéndose de manera más generalizada.

La combinación de datos válidos obtenidos a partir de diversas fuentes externas, la comunicación generalizada de esta información dentro de la organización y la voluntad de responder al *feedback* con honestidad, llega muy lejos en lo que a aplastar la complacencia se refiere. Un nivel de urgencia alto, a su vez, ayudará a las organizaciones a cambiar con más facilidad y a gestionar mejor un entorno que cambia rápidamente.

Trabajo en equipo en la cúspide de la organización

En un mundo que avanza lentamente, lo único que una organización necesita es que quien la gestione sea un buen ejecutivo. El trabajo de equipo en la cúspide no es un factor esencial. En un contexto que avanza a paso moderado, el trabajo en equipo es necesario para gestionar las transformaciones que tienen lugar periódicamente, pero el viejo modelo sigue funcionando sin problemas la mayor parte del tiempo. En un mundo que avanza a velocidad vertiginosa, el trabajo en equipo resulta de gran ayuda en todo momento.

En un entorno de cambio constante, los individuos, por mucho talento que posean, nunca tendrán el tiempo o la experiencia suficientes para absorber los rápidos cambios que se producen en la competencia, los clientes y la información tecnológica. No dispondrán de tiempo para comunicar todas las decisiones importantes a cientos o miles de personas más. Rara vez poseerán el carisma o las habilidades necesarias para, sin la ayuda de nadie, conseguir que gran cantidad de gente se comprometa con el cambio.

Me imagino un día no muy lejano en el que la sucesión en la cúspide de las empresas dejará de ser un ejercicio de elegir a una persona para sustituir a otra. La sucesión podría convertirse en el proceso de elegir, como mínimo, el núcleo de un equipo. Disponiendo desde el primer día de los elementos básicos de un equipo adecuado, el nuevo director general se encontraría en una posición mucho más fuerte para construir el tipo de coalición necesaria para gestionar el cambio. La creación de un equipo que podría llevar meses, o años, se haría así realidad mediante un proceso mucho más corto.

Me imagino también un día en el que los grandes egos y las serpientes quedarán eliminados de las listas de individuos candidatos a ser promocionados, por muy listos, inteligentes, trabajadores o bien formados que estén. Estas personas matan el trabajo de equipo. Hoy ya generan problemas, pero en un mundo futuro girando a toda velocidad, las consecuencias de sus acciones podrían ser completamente inaceptables.

Ninguna de estas ideas (promocionar equipos en lugar de individuos y eliminar los egos gigantescos y las serpientes) será aceptada jamás sin antes pasar por una fase de enorme controversia. Considerar la sucesión un relevo de equipo es una idea radical, sobre todo en Estados Unidos, donde impera la tradición del «Llanero solitario». No promocionar a personas listas y con talento es una idea menos radical, pero las serpientes y los grandes egos no claudicarán sin antes haber presentado pelea. Imagínese el siguiente diálogo:

—Esto es ridículo. Nick es brillante y dinámico. ¿Qué tipo de señal enviaremos a los empleados más jóvenes si no le promocionamos?

—Estamos intentando enviar la señal de que encontramos inaceptable pensar más en los intereses propios que en los de la empresa.

—¿Cómo puedes decir que Nick no piensa en los intereses de la empresa? De acuerdo, es un poco egoísta, pero esto suele ser común en la gente con talento.

—Y ¿cómo es que no se lleva bien con apenas nadie?

—Celos. Todos los grandes talentos sufren...

Pienso que podría incluso llegar a afirmar que las decisiones de sucesión serán más sencillas con esta nueva mane-

ra de hacer, pues ya no tendremos que andar buscando al individuo escurridizo que es capaz de saltar hasta lo más alto de un edificio de un solo brinco. Pienso también que algunas tendencias (como las evaluaciones de rendimiento que tienen en cuenta todas las facetas de los empleados) están empezando ya a causar estragos entre las serpientes y los grandes egos. Aun así, se trata de cambios controvertidos que no sucederán fácilmente.

Personas capaces de crear y comunicar la visión

En el siglo XX, el desarrollo de los profesionales del mundo de los negocios, tanto en las aulas como en el puesto de trabajo, estuvo centrado en la gestión directiva; es decir, se enseñaba a planificar, elaborar presupuestos, organizar, proveer personal, controlar y solucionar problemas. Sólo en la última década se ha empezado a pensar en la importancia de desarrollar líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias. Y teniendo en cuenta que la gestión se ocupa principalmente del estado de cosas actual y que el liderazgo se ocupa del cambio, en el presente siglo tendremos que aprender a crear líderes. Sin una cantidad suficiente de líderes, la visión, la comunicación y la capacitación de los empleados, todo ello elementos básicos de la transformación, no se producirán ni bien ni con la rapidez necesaria para satisfacer nuestras necesidades y expectativas.

Hay quien considera inútil la tarea de desarrollar todos esos líderes. O naces con ello o no llegas a serlo nunca, dicen, y la mayoría no nace con ello. Aun aceptando este punto de vista pesimista y suponiendo que sólo una persona de cada cien posee el potencial necesario para erigirse en un líder, una población mundial de 5,7 miles de millones de per-

sonas nos dejaría cerca de sesenta millones de personas con posibilidades de liderazgo. ¡Y sesenta millones es mucha gente! Si somos capaces de ayudar a desarrollar ese potencial, tendremos la cantidad necesaria de liderazgo para guiar a las organizaciones en el velozmente cambiante siglo XXI.

El desarrollo del potencial de liderazgo no se obtiene con un curso de dos semanas, tampoco con una carrera universitaria de cuatro años, aunque ambas cosas resultan útiles. Las habilidades más complejas emergen a lo largo de décadas, razón por la cual cada vez hablamos más de que «el aprendizaje dura toda la vida». El hecho de que pasemos tantas horas en el puesto de trabajo lleva a que la mayor parte de nuestro desarrollo tenga lugar, o no lo tenga, en el trabajo. Este hecho tan simple tiene implicaciones enormes. Si el tiempo que pasamos en el trabajo fomenta y ayuda el desarrollo de las habilidades de liderazgo, acabaremos percatándonos de todo el potencial que tenemos. Por otro lado, si el tiempo que pasamos en el trabajo desarrolla poco o nada esas habilidades, es muy probable que nunca lleguemos a desarrollar nuestro potencial.

Las organizaciones altamente controladoras acostumbran a destruir el liderazgo porque no permiten que sus empleados florezcan, se pongan a prueba y crezcan. En las burocracias anquilosadas, es habitual que los hombres y las mujeres jóvenes con potencial vean pocos modelos buenos a imitar, que nadie les anime a liderar y que incluso sean castigados si rebasan los límites, desafían el estado de cosas reinante o corren riesgos. Este tipo de organizaciones repelen la entrada de personas con potencial de liderazgo o les enseñan únicamente a dirigir burocráticamente.

Las organizaciones de éxito en el siglo XXI tendrán que parecerse cada vez más a incubadoras de liderazgo. En un

mundo de cambios veloces desperdiciar el talento resultará cada vez más costoso. Y, a su vez, desarrollar ese liderazgo exigirá estructuras más planas y horizontales y culturas menos controladoras y más amantes del riesgo. Las consecuencias negativas de colocar a personas con potencial en cajas pequeñas y controlarlas meticulosamente no harán otra cosa que aumentar. Es necesario animar a la gente para que intente liderar, aunque al principio lo haga sólo a pequeña escala, para con ello ayudar tanto a la organización a adaptarse a las circunstancias cambiantes, como a fomentar el crecimiento personal individual. De esta manera, con horas y horas de prueba y error, formación y aliento, acabarán alcanzando todo su potencial.

En los últimos diez años hemos avanzado un buen trecho hacia la creación de este tipo de organización. Cualquiera que se sienta pesimista respecto a nuestra capacidad de creación de estructuras incubadoras del liderazgo, debería observar con detalle lo que ha sucedido ya. Pero queda todavía mucho camino por recorrer. Las definiciones limitadas de los puestos de trabajo, las culturas reacias al riesgo y los jefes que lo controlan todo al detalle siguen siendo la norma en muchísimos lugares, sobre todo en las grandes empresas y en las organizaciones gubernamentales.

Capacitación generalizada

Para afrontar las realidades cambiantes del clima empresarial son necesarios tanto el corazón como la mente de todos los miembros de la fuerza laboral. Si los empleados no están debidamente capacitados, la información permanecerá sin ser utilizada en la mente de los trabajadores y la energía para implementar los cambios seguirá dormida.

Para capacitar a los empleados se necesitan muchos de los atributos organizativos necesarios para desarrollar el liderazgo. Entre éstos destacan las jerarquías más planas, la disminución de la burocracia y una mayor disposición a asumir riesgos. Además, la capacitación constante en un mundo que cambia sin parar funciona mejor en aquellas organizaciones en las que los directivos se concentran en el liderazgo y en las que delegan la mayoría de las responsabilidades directivas a los niveles inferiores.

Incluso hoy, las mejores empresas que conozco y que operan en sectores altamente competitivos tienen, por una parte, ejecutivos que dedican la mayor parte de su tiempo a liderar y no a dirigir y, por otra, a empleados capacitados con la autoridad suficiente para poder dirigir sus grupos de trabajo. Me cuesta concebir que la tendencia hacia esa dirección no siga adelante en las próximas décadas pese a la resistencia tanto de directivos como de trabajadores anclados en el viejo modelo.

A los lectores a quienes les cueste imaginarse un nivel de capacitación tan elevado entre los empleados, les sugiero que observen aquellas organizaciones que funcionan de verdad en el mar de condiciones cambiantes actual. Se trata, en general, de empresas de alta tecnología y empresas de servicios profesionales que prosperan en entornos intensamente competitivos. Lo que encontrarán en ellas son jerarquías excepcionalmente planas, poca burocracia, propensión a correr riesgos, fuerzas laborales que se autogestionan y personal de alto nivel concentrado en liderar proyectos para el cliente y desarrollos tecnológicos o servicios para el cliente. Es un modelo que ya se ha puesto a prueba. Y que con el liderazgo adecuado, funciona extremadamente bien.

Dirección delegada para un rendimiento excelente a corto plazo

Algunos futuristas empresariales hablan como si la gestión directiva, tal y como la conocemos, fuera a desaparecer en el siglo XXI. Todo aquel que tenga cierta importancia se convertirá en un visionario y en un elemento de inspiración. Las personas aburridas que sólo se preocupan de que los inventarios estén en los niveles deseados, dejarán de ser necesarias.

Es una proposición irrealista.

Incluso en un mundo que cambia a toda velocidad como el nuestro, alguien tiene que seguir ocupándose de que el sistema actual rinda según las expectativas pues, de lo contrario, los que están en el poder acabarían perdiendo el apoyo de todo el mundo. Ponerse como objetivo un futuro mejor es estupendo, pero si los éxitos a corto plazo no demuestran que se va por el buen camino, rara vez se conseguirá implementar completamente una visión.

Puesto que el tipo de organización que aquí se describe delega mucha autoridad a los niveles más inferiores, la excelencia en la dirección significa que los empleados capacitados gestionen correctamente esta responsabilidad que se les otorga. Eso, a su vez, significa que los empleados deben recibir la formación directiva necesaria, además del apoyo de los sistemas pertinentes. Hoy en día, aun encontrando empleados capacitados para dirigir, es muy frecuente que no hayan recibido la formación ni el apoyo suficiente. Lo que sucede es que tanto la formación como los sistemas siguen estando concebidos para servir a las necesidades de unos mandos intermedios inflados.

Cambiar esta realidad suele ser más un reto de actitud que un tema técnico o económico. «No, esta formación es para

directivos», dice alguien, queriendo decir con ello que para merecer esa formación es imprescindible ostentar un mínimo de estatus en la jerarquía. «No podemos distribuir esta información entre esa gente», dice otro como respuesta a una propuesta de cambio en los sistemas de control. Y ¿por qué no?, nos preguntamos. A lo que nos responden:

1. «Por cuestiones de seguridad.» ¿Por cuestiones de seguridad de quién? ¿Se resentirá la empresa si se difunde ampliamente la información sobre el mal rendimiento de un determinado departamento o producto? ¿O pondrá a algunos ejecutivos en una situación incómoda y ejercerá presión para que determinada gente haga alguna cosa al respecto?
2. «Porque no sabrán qué hacer con esa información.» Sabrán qué hacer si poseen la formación adecuada.
3. «Por una cuestión de costes.» Curiosa lógica. Al delegar responsabilidades directivas, tenemos gente que normalmente percibirían entre veinte mil y cincuenta mil dólares anuales realizando un trabajo que solían llevar a cabo empleados que percibían entre cincuenta mil y doscientos mil dólares anuales. El ahorro salarial siempre superará los gastos de cualquier formación o nuevo sistema, a menos que se conserven en su puesto mandos intermedios innecesarios.

Una organización con un elevado nivel de delegación, lo que implica una jerarquía más plana, se encuentra en una posición de maniobra muy superior a la que tiene una masa intermedia grande y resistente al cambio. Este simple hecho forzará a que durante las próximas décadas los directivos deleguen mucho más, por muchas excusas que ofrezcan defendiendo que se trata de una mala idea.

Ninguna interdependencia innecesaria

Todas las organizaciones tienen interconexiones internas innecesarias entre personas y grupos. La subsidiaria alemana no puede hacer nada sin consultar con la sede central. El departamento financiero de la oficina central envía semanalmente cuarenta kilos de informes a las fábricas, donde ignoran tanto papeleo. Debido a un problema acontecido en 1965, se creó una rutina según la cual los ingenieros realizaban unas presentaciones al personal de marketing y fabricación, reuniones que siguen celebrándose hoy en día pese a que la tecnología de la información puede comunicar esa misma información más fácil y rápidamente. En algunas empresas, esta interdependencia inútil es abrumadora y hace que cualquier cambio importante sea un asunto desesperadamente complicado. Pese a que estas situaciones podrían parecer una tontería desde fuera, dentro son aceptadas, tal vez a regañadientes, y son muy difíciles de alterar.

En el siglo XXI, un entorno de negocios voluble obligará a cada vez más organizaciones a coordinar sus subdivisiones de forma rápida y barata. Y cada vez serán menos tolerables las interdependencias residuo de una era anterior y que no añaden ningún valor. En este sentido, la organización del siglo XXI será seguramente mucho más limpia que la que normalmente vemos hoy en día. Una cantidad menor de telarañas estructurales y menos suciedad relacionada con los procedimientos, hará que las superficies sean más resbaladizas y rápidas.

Más aún, un entorno que se mueve a toda velocidad fomentará un proceso de limpieza continua. En lugar de esperar a que las interdependencias alcancen niveles inmanejables, la organización efectiva del siglo XXI reevaluará los

vínculos de modo regular y eliminará aquellos que ya no sean relevantes.

Para aquellos a quienes les cuesta imaginar un escenario así, les aseguro que es algo que ya existe hoy en día, aunque no muy a menudo. Conozco diversas empresas dirigidas aún por sus fundadores u otros emprendedores que están casi obsesionadas por mantener las interdependencias en niveles mínimos que exige el entorno de mercado. Hacerlo bien en este sentido no es fácil. Los vínculos otorgan poder a ciertas personas que luego están poco dispuestas a abandonarlo. Los vínculos se convierten en costumbres. Distinguir entre un vínculo relevante y artefacto histórico puede resultar complicado a veces, sobre todo cuando no existe una visión amplia y una estrategia que guíe los pasos de la organización. De todas maneras, hay quien hoy en día sale adelante maravillosamente gracias a la atención obsesiva que le presta al tema.

Una cultura empresarial adaptable

En total, todas las prácticas que he descrito aquí ayudarán a las organizaciones a adaptarse a un entorno que cambia rápidamente. Conseguir unas prácticas que perduren es un ejercicio de creación de culturas empresariales adaptables.

En el siglo XX vimos que las normas de grupo y los valores compartidos suponían, básicamente, barreras para el cambio. No tendría por qué ser así. Las culturas empresariales pueden facilitar la adaptación si valoran el buen rendimiento hacia la comunidad de usuarios de la organización, si apoyan de verdad el liderazgo y la dirección competente, si fomentan el trabajo en equipo en la cúspide

de la jerarquía y si exigen que los niveles jerárquicos, la burocracia y las interdependencias se sitúen en los mínimos.

Crear culturas de este tipo es un ejercicio de transformación: subir la sensación de urgencia, crear la coalición rectora, etc. Actualmente, la presión para cambiar la cultura empresarial no es intensa y, en consecuencia, es fácil ir retrasando la iniciativa. «Ya lo hará la próxima generación de ejecutivos.» «La cosa no está tan mal; basta con ver los ingresos netos del último trimestre.»

Cuando piense en esto, hágalo teniendo presente un hecho: Es muy probable que como mínimo exista un jugador dentro de su sector de negocio que no piensa de esta manera.

Las empresas verdaderamente adaptables y con culturas adaptables son máquinas competitivas impresionantes. Producen productos excelentes y servicios cada vez más rápidos y mejores. Pasan de largo de las burocracias infladas. E incluso teniendo muchos menos recursos y patentes o menos cuota de mercado, compiten y ganan una y otra vez.

La gente que se ha visto sacudida por constantes reestructuraciones, programas de calidad y otras iniciativas marginalmente efectivas, pueden llegar a pensar que estas organizaciones en cambio constante son un verdadero infierno. Pero no lo son. Por lo que he visto hasta el momento, este tipo de organización adaptable y en constante cambio puede llegar a ser un lugar de trabajo mucho más satisfactorio de lo que es la norma en la actualidad. Recuerde que, en este tipo de empresa, el cambio no es para nada un medio para satisfacer el ego de algunos, ni una reacción automática a hechos pasados. En este tipo de empresa, los cambios tienen como objetivo crear productos o servicios cada vez mejores y que satisfagan necesidades humanas reales a costes cada vez más bajos. Vivir y triunfar

Cuadro 1
Comparación entre la organización del siglo XX y la del siglo XXI

Siglo XX	Siglo XXI
ESTRUCTURA	ESTRUCTURA
Burocrática	No burocrática, con menos reglas y empleados
Múltiples niveles	Limitada a pocos niveles
Organizada con la expectativa de que los altos directivos dirigirán	Organizada con la expectativa de que la directiva liderará y los empleados de niveles inferiores dirigirán
Caracterizada por políticas y procedimientos que generan abundantes y complicadas interdependencias internas	Caracterizada por políticas y procedimientos que generan las interdependencias internas mínimas necesarias para servir al cliente
SISTEMAS	SISTEMAS
Dependientes de unos pocos sistemas de información sobre el rendimiento	Dependientes de muchos sistemas de información que proporcionan sobre todo datos sobre el cliente
Distribuyen los datos de rendimiento sólo entre los ejecutivos	Distribuyen ampliamente los datos de rendimiento
Ofrecen formación directiva y sistemas de apoyo sólo a los directivos	Ofrecen formación directiva y sistemas de apoyo a muchos empleados
CULTURA	CULTURA
Orientada internamente	Orientada externamente
Centralizada	Capacita a los empleados
Toma de decisiones lenta	Toma de decisiones rápida
Política	Abierta y sincera
Contraria al riesgo	Más tolerante al riesgo

en ese entorno puede ser divertido, por la sensación que produce de estar haciendo algo que merece la pena. El ritmo del cambio requiere acostumbrarse a ello, sobre todo cuando se ha pasado la mayor parte de la vida laboral en burocracias anticuadas. Pero después de un periodo de adaptación, la gente se siente a gusto con el dinamismo del entorno. Es un desafío. Nunca resulta aburrido. Triunfar es divertido. Y, para la mayoría, realizar una contribución de verdad resulta gratificante para el alma.

El camino de aquí hasta allí

El cuadro 1 resume la discusión que ocupa todo este capítulo. Una simple ojeada a la información que contiene sirve para demostrar que estamos hablando de un cambio sumamente trascendental. Un cambio de este calibre nunca se produce rápidamente.

El único y principal argumento contra la necesidad de una transformación es que las organizaciones pueden lograr el éxito mediante cambios graduales. Un 2% de mejora aquí, un 5% de reducción de costes allí, y acabas triunfando. Un argumento que puede ser cierto a corto plazo y en determinados sectores. Pero, observe con atención el cuadro. ¿Cuánto tiempo cree que se necesitará para pasar gradualmente del modelo del siglo XX al del siglo XXI?

Y ¿cuáles piensa que serán las consecuencias si no llega allí con la rapidez suficiente?

Liderazgo y aprendizaje durante toda la vida

La clave para crear y mantener esa empresa de éxito en el siglo XXI que se describe en el capítulo 11 es el liderazgo, no sólo en la parte más alta de la jerarquía, con una «L» mayúscula, sino también en un sentido más modesto («l»), en la totalidad de la organización. Esto significa que a lo largo de las próximas décadas veremos emerger tanto una nueva forma de empresa para afrontar entornos que se mueven cada vez a mayor velocidad y en los que hay cada vez más competencia, como un nuevo tipo de empleado, al menos en las empresas de éxito.

El empleado del siglo XXI necesitará tener más conocimientos de liderazgo y de dirección que los que tenía su colega del siglo XX. El directivo del siglo XXI tendrá que tener amplios conocimientos sobre liderazgo. Sólo con estas habilidades será posible construir y mantener el tipo de «organización de aprendizaje» discutida en el capítulo 11. Sin ellas, crear empresas dinámicas y adaptables es imposible.

Esta idea no tiene sentido para aquellos formados en los conceptos tradicionales del liderazgo. En el modelo más conocido históricamente, el liderazgo es competencia de unos pocos escogidos. Dentro de este contexto, el concepto de masas de gente colaborando y proporcionando el liderazgo

necesario para el desarrollo del proceso de cambio en ocho fases es, en el mejor de los casos, una temeridad. E incluso rechazando el viejo modelo, si ha vivido usted en el planeta Tierra durante el siglo XX, es muy probable que este concepto altamente elitista esté enterrado en algún rincón de su cabeza y afecte sus actos en sentidos que resultan completamente invisibles para usted.

El mayor error del modelo tradicional tiene que ver con sus supuestos sobre el origen del liderazgo. Para explicarlo de forma muy sencilla, el concepto históricamente dominante considera las habilidades de liderazgo como un don divino congénito, un don que posee únicamente un pequeño número de personas. Pese a que yo también en su día creí en esto, he descubierto que la idea tradicional no encaja en absoluto con lo que he observado a lo largo de casi treinta años de estudio de las organizaciones y de las personas que las dirigen. En particular, el antiguo modelo ignora casi por completo el poder y el potencial del aprendizaje a lo largo de toda la vida.

El prototipo del ejecutivo del siglo XXI

Conocí a Manny en 1986. En aquella época era un directivo de cuarenta años de edad espabilado, simpático y ambicioso. Había prosperado profesionalmente, pero no había nada en él que fuese excepcional. Nadie en su empresa, al menos por lo que yo sé, le calificaba como «líder». Para mí era una persona algo cautelosa y política, como muchos de los formados en las burocracias del siglo XX. Cabía esperar que siguiese unas décadas más ocupando un puesto de alta dirección y que realizase una contribución útil, aunque para nada destacada, a su empresa.

La segunda vez que me tropecé con Manny fue en 1995. Necesité únicamente una breve conversación para intuir una profundidad y una sofisticación que no había visto antes por ningún lado. Y cuando hablé con otras personas de su empresa, escuché una y otra vez una valoración similar: «¿No te parece asombroso cómo ha crecido Manny?», me decían. «Sí, es asombroso», les respondía yo.

Hoy en día, Manny dirige un negocio que generará seiscientos millones de dólares de beneficios después de impuestos. Ese negocio está mundializándose rápidamente, con todos los riesgos y las oportunidades que ello conlleva. En estos momentos está liderando su grupo en una iniciativa de transformación concebida para posicionar la organización de cara a un futuro prometedor. Y todo eso en un hombre que, a los cuarenta años de edad, no parecía en absoluto un líder, y mucho menos un gran líder.

Siempre han existido personas como Manny. En lugar de bajar el ritmo y alcanzar su punto álgido a los treinta y cinco o a los cuarenta y cinco años de edad, han seguido aprendiendo a un ritmo que normalmente asociamos solamente con niños y adultos jóvenes. Estas excepciones a la regla nos ayudan a ver que no hay nada en el ADN humano que nos impida crecer en un momento más avanzado de la vida. La biografía que estoy finalizando en estos momentos sobre el industrial japonés Konosuke Matsushita, uno de los líderes más notables del mundo de los negocios del siglo XX, muestra esta tendencia en una de sus formas más extremas. Las descripciones sobre los primeros tiempos de Matsushita nos hablan de un joven trabajador pero enfermizo. En ningún momento se le describe con palabras como *brillante*, *dinámico*, *visionario* o *carismático*, y mucho menos como *líder*. Pero aun así, fue un emprendedor a los veinte años, un líder del mundo de los negocios a los treinta y a los cuarenta, y

un importante transformador de organizaciones a los cincuenta. Como resultado de todo ello, ayudó a su empresa a salir adelante después de los horrores de la Segunda Guerra Mundial, a absorber la nueva tecnología, a expandirse mundialmente y a renovarse una y otra vez hasta alcanzar un éxito que va mucho más allá de lo que cualquiera pudiera jamás haber soñado. Y luego emprendió otras carreras de éxito: a los sesenta años como escritor, a los setenta como filántropo y como educador a los ochenta.

Creo que en el siglo XXI veremos cada vez más líderes notables que desarrollan sus habilidades mediante un aprendizaje que se prolonga durante toda la vida, pues se trata de un modelo de crecimiento que un entorno tan cambiante como el actual recompensa cada vez más. En un mundo estático, podemos aprender a los quince años prácticamente todo lo que necesitamos saber de la vida y son muy pocos los que se ven obligados a proporcionar liderazgo. En un mundo que cambia sin cesar, nunca conseguiremos aprenderlo todo, aunque sigamos creciendo cuando lleguemos a los noventa años, y el desarrollo de las habilidades de liderazgo será importante cada vez para más gente.

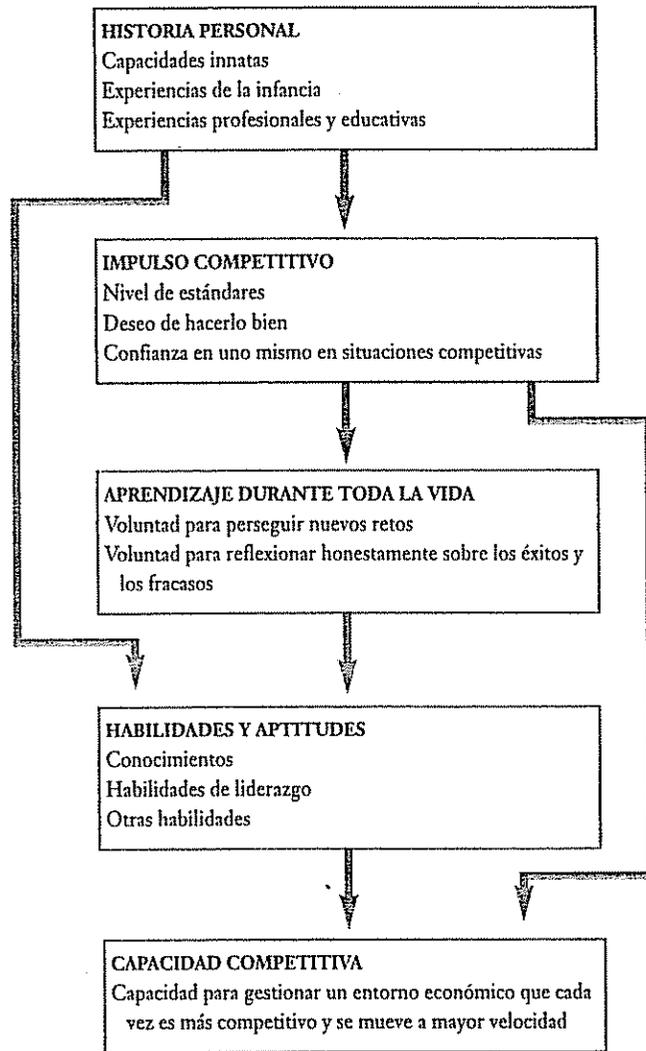
Con el aumento del cambio, la voluntad y la habilidad para seguir desarrollándose serán elementos básicos en el éxito profesional de las personas y en el éxito económico de las organizaciones. Individuos como Manny o Matsushita no empezaron su vida con dinero o inteligencia, pero acabaron triunfando porque superaron a sus rivales. Desarrollaron la capacidad necesaria para gestionar un entorno de negocios complejo y cambiante. Crecieron para convertirse en personas tremendamente competentes en el desarrollo de la transformación empresarial. Aprendieron a ser líderes.

El valor de la capacidad competitiva

La importancia del aprendizaje durante toda la vida está cambiando el entorno del mundo de los negocios y su relación con el liderazgo quedó demostrada de forma bastante dramática en un estudio realizado con ciento quince alumnos de la promoción de 1974 de la Harvard Business School. En un intento de explicar por qué la mayoría de esos alumnos estaban saliendo adelante en su carrera profesional pese al desafiante clima económico que se formó en la época de su graduación, descubrí dos elementos destacados: el impulso competitivo y el aprendizaje durante toda la vida. Estos factores les proporcionaban ventaja porque generaban una capacidad competitiva increíblemente fuerte (véase cuadro 1). El impulso competitivo les ayudó a seguir aprendiendo durante toda la vida, gracias a lo cual sus niveles de habilidades y conocimientos siguieron aumentando sin parar, sobre todo en lo que a las habilidades de liderazgo se refiere, lo que a su vez produjo en ellos una habilidad prodigiosa para avanzar en una economía mundial que se mueve a gran velocidad y es más complicada a medida que pasa el tiempo. Igual que en el caso de Manny, las personas con los estándares más elevados y con más voluntad para aprender se convirtieron en líderes más fuertes y capaces a los cincuenta años de lo que lo habían sido a los cuarenta.

Marcel DePaul era un elemento típico de este grupo. Se crió en una familia de clase media y estudió en una universidad de Michigan, buena pero no destacada. Fue admitido en un programa de MBA no tanto por las puntuaciones que obtuvo en el examen de ingreso, sino por su buen historial tanto dentro como fuera de la universidad. A los treinta y cinco años de edad su carrera profesional iba por buen camino, pero nadie auguraba logros impresionantes. Como

Cuadro 1
La relación entre aprendizaje durante toda la vida, las habilidades de liderazgo y la capacidad para tener éxito en el futuro



FUENTE: *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World*, John P. Kotter (copyright de 1995, de John P. Kotter). Adaptación con la autorización de The Free Press, división de Simon & Schuster.

directivo de una importante empresa fabricante con sede central en Europa, había conseguido una reputación buena, pero no sobresaliente. Cuando le entrevisté en 1982, en ningún momento me pasó por la cabeza la palabra «líder». Pero una docena de años después, la historia había dado un vuelco de ciento ochenta grados.

En 1994, Marcel dirigía su propia empresa, tenía centenares de empleados a su cargo y era muy rico. Había inventado un producto y un mercado y había creado una empresa para capitalizar ambas cosas. Dentro de su mundo era conocido como un «visionario». Hablé con una persona que no dejó de mencionar constantemente el «carisma» de Marcel. Y todo ello en un tipo que en 1982 no me había impresionado en absoluto.

Muchos pensaríamos que el éxito de Marcel fue resultado de un golpe de suerte, y la verdad es que en su caso puede hablarse de buena suerte. Pero también hay que pensar que se trataba de un entorno difícil que trajo mala suerte y auténticos apuros a muchos. Lo más chocante de la historia de Marcel es que los malos tiempos no lo desgastaron, sino que fueron para él una fuente de aprendizaje y crecimiento.

Siempre que tropezó con un bache inesperado, la rabia y el mal humor hicieron mella en él, pero nunca se rindió ni permitió que una actitud defensiva lo paralizara. Reflexionó tanto sobre los buenos tiempos como sobre los malos e intentó aprender de ambos. Y enfrentarse a sus errores le sirvió para minimizar la actitud arrogante que suele acompañar al éxito. Con una visión relativamente humilde de sí mismo, observó con más detalle y escuchó con más atención que la mayoría. Y aprendiendo fue poniendo a prueba sin cesar nuevas ideas, aunque ello significase salir de su zona de comodidad o correr riesgos personales.

Escuchar con mentalidad abierta, probar cosas nuevas y reflexionar sinceramente sobre éxitos y fracasos son cosas que no requieren ni un coeficiente intelectual elevado, ni poseer un MBA, ni disfrutar de un historial privilegiado. Pero hay muy poca gente que hoy en día actúe así, sobre todo después de haber cumplido los treinta y cinco y sobre todo cuando su carrera profesional ya va viento en popa. Pero gracias a estas técnicas relativamente sencillas, Marcel, Manny, Matsushita y otros como ellos, siguieron creciendo mientras los demás alcanzaban un punto estable o iniciaban la caída. Como resultado de ello, se sienten cada vez más cómodos con el cambio, actualizan el potencial de liderazgo que poseen y ayudan a sus empresas a adaptarse a una economía mundial que avanza sin parar.

El poder del crecimiento compuesto

Si estudiáramos todos los Marcel, Manny y Matsushita de este mundo, descubriríamos que el secreto de su capacidad para desarrollar el liderazgo y otras habilidades está estrechamente relacionado con el poder del crecimiento compuesto.

Piense en este sencillo ejemplo. Entre los treinta y los cincuenta años de edad, Fran «crece» a un ritmo del 6%, es decir, cada año aumenta en un 6% sus conocimientos y sus habilidades profesionales. A los treinta años, su hermana gemela, Janice, posee la misma inteligencia, habilidades e información, pero a lo largo de los veinte años siguientes crece sólo a un ritmo de un 1% anual. Tal vez se trate de que Janice, alcanzados sus primeros éxitos, se torna engreída y complaciente. O tal vez sea que Fran posee algún tipo de experiencia que enciende en ella una chispa que la lleva a avan-

zar. La pregunta es la siguiente: ¿Qué diferencia provocará, a los cincuenta años de edad, un diferencial de aprendizaje tan pequeño como éste?

En el caso de Fran y Janice es evidente que, a los cincuenta años de edad, la primera será capaz de hacer más cosas que la segunda. Pero seguramente infravaloraremos lo mucho más capaz que llegará a ser Fran. El efecto del crecimiento compuesto está rodeado de confusión. Igual que muchas veces no nos damos cuenta de la diferencia que después de veinte años puede haber entre una cuenta bancaria que rinda a un interés del 7% y otra que rinda a un interés del 4%, normalmente infravaloramos también los efectos de los diferenciales de aprendizaje.

En el caso de Fran y Janice, la diferencia entre un 6% y un 1% de crecimiento pasados veinte años es enorme. Si a los treinta años de edad cada una de ellas hubiera tenido cien unidades de capacidad profesional, veinte años después, Janice tendría ciento veintidós unidades y Fran tendría trescientas veintiuna. Partiendo de un nivel igual a los treinta años, a los cincuenta años de edad ambas habrían jugado en ligas totalmente distintas.

Si el mundo del siglo XXI fuera a ser estable, regulado y próspero, similar al de la década de 1950 y 1960 en Estados Unidos, los diferenciales de crecimiento tendrían una relevancia modesta. En un mundo así, y pese a que Fran estaría considerada más competente que su hermana, ambas habrían salido adelante sin problemas. La estabilidad, la regulación y la prosperidad habrían disminuido la competencia, así como la necesidad de crecimiento, de habilidades de liderazgo y de transformación. Pero eso no es, ni mucho menos, lo que nos deparará el futuro.

En el siglo XXI, los individuos, al igual que las empresas, se verán obligados a aprender, a cambiar y a reinventarse

constantemente. El aprendizaje durante toda la vida y las habilidades de liderazgo que podían desarrollarse gracias a dicho aprendizaje eran, hasta hace muy poco, elementos importantes sólo para un porcentaje minoritario. Pero, sin duda alguna, ese porcentaje aumentará a lo largo de las próximas décadas.

Las costumbres de quien aprende durante toda la vida

Y ¿cómo se lo hacen las personas como Fran y como Manny? No es complicado. De hecho, las costumbres que desarrollan son relativamente sencillas (tal y como se resume en el cuadro 2).

Las personas que aprenden a lo largo de toda la vida son personas que se arriesgan. Mucho más que la media, son personas que se obligan a abandonar su zona de comodidad y a poner a prueba nuevas ideas. Y mientras la mayoría se instala en su forma de hacer, ellas siguen experimentando.

Correr riesgos genera, inevitablemente, tanto grandes éxitos como grandes fracasos. Y mucho más que la mayoría, quienes aprenden durante toda la vida saben reflexionar humilde y sinceramente sobre sus experiencias para aprender de ellas. No esconden los fracasos debajo de la alfombra, ni los examinan desde una postura defensiva que no haría otra cosa que estropear su capacidad para llegar a conclusiones racionales.

Las personas que aprenden durante toda la vida solicitan activamente las opiniones y las ideas de los demás. No parten nunca del supuesto de que lo saben todo ni de que los demás tienen poco que aportarles. Más bien al contrario, creen que, enfocando las cosas adecuadamente, pueden

Liderazgo y aprendizaje durante toda la vida

Cuadro 2

Costumbres mentales que apoyan el aprendizaje durante toda la vida

Correr riesgos: Voluntad para obligarse a salir de las zonas de comodidad.

Autorreflexión humilde: Valoración sincera de los éxitos y los fracasos, especialmente de estos últimos.

Pedir opinión: Recopilar agresivamente información e ideas de los demás.

Escuchar con atención: Propensión a escuchar a los demás.

Abertura a nuevas ideas: Voluntad para ver la vida con mentalidad abierta.

aprender de prácticamente cualquiera y en casi cualquier circunstancia.

Mucho más que la persona normal y corriente, aquellos que aprenden durante toda la vida escuchan también con atención, y lo hacen, además, con una mentalidad abierta. No dan por sentado que escuchar a los demás les generará grandes ideas o les proporcionará a menudo información relevante. Más bien al contrario. Pero saben que escuchar con atención les ayudará a tener un *feedback* preciso del efecto de sus acciones. Y sin un *feedback* honesto, el aprendizaje es una tarea casi imposible.

P: Si son costumbres tan sencillas, ¿por qué no las desarrolla más gente?

R: Porque, a corto plazo, es más doloroso.

Correr riesgos aporta tanto fracasos como éxitos. Reflexionar con honestidad, escuchar, pedir opinión y mantener una actitud abierta aporta tanto malas noticias y opiniones negativas como ideas interesantes. A corto plazo, la vida suele ser más agradable sin fracasos y sin opiniones negativas.

Las personas que aprenden durante toda la vida superan la tendencia humana natural de evitar o abandonar las cos-

tumbres que pueden producir dolor a corto plazo. Y al sobrevivir a experiencias difíciles, acaban generando cierto nivel de inmunidad frente a las penurias. Gracias a su claridad de pensamiento acaban percatándose de la importancia que tienen tanto estas costumbres como el hábito de seguir aprendiendo durante toda la vida. Pero, por encima de todo, sus objetivos y sus aspiraciones facilitan el desarrollo de la humildad, de la apertura mental, de la disposición a correr riesgos y de la capacidad de escucha.

Los mejores aprendices y líderes que he conocido poseen estándares elevados, objetivos ambiciosos y un sentido real de la misión que tienen en la vida. Dichos objetivos y aspiraciones los estimulan, les hacen ver sus logros desde una perspectiva de humildad y les ayudan a soportar el dolor que a corto plazo provoca el crecimiento. A veces, este sentido de la misión se desarrolla en un momento temprano de la vida, a veces en un momento avanzado de la edad adulta, y a menudo es una combinación de ambos momentos. Sea cual sea el caso, esas aspiraciones les ayudan a no caer en una rutina cómoda y segura caracterizada por la ausencia de riesgos, una mentalidad relativamente cerrada, una gran estrechez de miras y muy pocas ganas de escuchar.

Igual que una visión desafiante ayuda a una organización a adaptarse a las condiciones cambiantes, nada parece apoyar mejor las costumbres que fomentan el crecimiento personal, que los objetivos ambiciosos y humanistas.

Carreras profesionales del siglo XXI

El entorno económico voluble actual, junto con la necesidad de más liderazgo y de un aprendizaje que se prolongue durante toda la vida, están generando unas carreras profesio-

nales que presentan un aspecto bastante distinto a las carreras profesionales más típicas del siglo XX.

Durante los últimos cien años, los empleados de oficina de mayor éxito encontraban en su juventud empresas de buena reputación donde empezar a trabajar y luego ascendían por sus estrechas jerarquías funcionales mientras iban aprendiendo el arte de la gestión directiva. Los obreros de éxito encontraban empresas con buenos sindicatos, aprendían a desempeñar un determinado puesto de trabajo y seguían en él durante décadas. En el siglo XXI, ninguno de esos caminos profesionales ofrecerán una buena vida a quienes los sigan, pues ninguno de ellos fomenta el aprendizaje durante toda la vida, sobre todo en lo que a las habilidades de liderazgo se refiere.

El problema para el obrero es más evidente. Las reglas sindicales solían desalentar el crecimiento personal. Las definiciones limitadas de los puestos de trabajo, por ejemplo, aun sin estar concebidas para reducir el aprendizaje, tuvieron ésta entre sus muchas consecuencias. Este tipo de reglas nos permitirían vivir en un entorno estable. Pero en un mercado mundializado y cambiante, seguramente no.

El viejo camino profesional de los empleados de oficina facilitó su aprendizaje, pero sólo en áreas funcionales muy delimitadas. Siempre era posible absorber más y más conocimientos sobre contabilidad (o ingeniería o marketing), pero nada más. Para progresar más allá de un determinado nivel, era necesario aprender sobre dirección, pero no sobre liderazgo.

Las carreras profesionales de éxito en el siglo XXI serán más dinámicas. Cada vez vemos menos movimiento lineal ascendiendo por una única jerarquía. Cada vez vemos menos gente realizando un mismo tipo de trabajo siempre de la misma manera y durante periodos prolongados de tiempo.

Este nivel mayor de incertidumbre y volubilidad lleva a la gente a sentirse incómoda de entrada. Pero al final acabamos acostumbrándonos a él. Y los beneficios son muy importantes.

Las personas que aprenden a dominar carreras profesionales más volubles acostumbran también a sentirse más cómodas con el cambio en general y, por lo tanto, son más capaces de jugar un papel relevante en las transformaciones empresariales. Desarrollan con mayor facilidad el potencial de liderazgo que puedan tener. Con más liderazgo, están en mejor posición para ayudar a sus empleados a avanzar en el proceso de transformación, mejorar de forma significativa los resultados y minimizar los efectos dolorosos del cambio.

Ese salto necesario hacia el futuro

Por diversas razones, hay todavía muchas personas que siguen adoptando el modelo de carrera profesional y crecimiento del siglo XX. En algunos casos, la causa del problema es la complacencia. Han alcanzado el éxito, ¿por qué cambiar? En otros casos no tienen una visión clara del siglo XXI y por ello no saben cómo cambiar. Pero lo más habitual es que el problema sea el miedo. Ven que a su alrededor desaparecen puestos de trabajo. Oyen historias de horror sobre gente que ha perdido su puesto de trabajo o su categoría profesional. Les preocupa el pago del seguro médico y del colegio de sus hijos. Y por todo ello no piensan en crecer. No piensan en la renovación personal. No piensan en desarrollar el potencial de liderazgo que puedan tener. Y se aferran a la defensiva a lo que ya tienen. En efecto, se abrazan al pasado, no al futuro.

A medida que pasen los años, la estrategia de abrazarse el pasado irá perdiendo su efectividad. Mejor que empeemos ahora mismo a aprender cómo afrontar el cambio, cómo desarrollar el potencial de liderazgo que podamos tener y cómo ayudar a nuestras organizaciones en su proceso de transformación. Mejor que, pese a todos los riesgos que ello conlleva, aprendamos a dar un salto hacia el futuro. Y mejor que lo hagamos temprano antes que tarde.

Como observador de la vida empresarial, creo que puedo decir con cierta autoridad que la gente que está realizando el esfuerzo de abrazar el futuro se siente mucho más feliz que quienes se aferran al pasado. No quiero decir con ello que aprender a formar parte de la empresa del siglo XXI sea tarea fácil. Pero las personas que intentan crecer, sentirse más a gusto con el cambio y desarrollar sus habilidades de liderazgo, son hombres y mujeres dirigidos normalmente por la sensación de estar haciendo lo mejor para ellos, para su familia y para su empresa. Esa motivación les estimula y les inspira en los momentos más duros.

Y esas personas que están hoy en día en la cúspide de las empresas y que animan a los demás a dar un salto hacia el futuro, que les ayudan a superar sus miedos naturales y que, de tal manera, expanden la capacidad de liderazgo de sus organizaciones... esas personas proporcionan un servicio profundamente importante a toda la comunidad humana.

Necesitamos más personas así. Y las conseguiremos.

