

ON DEL ESPECIALISTA EN LIDERAZGO DE
NE O LOS MÁS AFAMADO DEL MUNDO

M 2211

ti C y < 1 G.
t.: S'J - t
... 1f:

El Líder del Cambio



John P. Kotter



• ELOGIOS PARA

El líder del cambio

"El líder del cambio tiene un enorme valor. Las ideas se pueden trasladar con facilidad a cualquier compañía, grande o pequeña. A mí me ha ayudado en mi propio estilo administrativo, y puede a dar a otros."

Andrew S. Bluestone, Presidente
Selective Benefits Group

"El líder del cambio nos proporciona un mapa detallado del camino, con todos los puntos de advertencia que nos muestran peligros potenciales. Al subrayar la necesidad de fomentar un sentido de premura para impulsar el cambio, Kotter nos muestra cómo un tropiezo en alguna de las etapas iniciales de su proceso de ocho partes puede presagiar un fracaso más adelante. Si este libro convence a los líderes del cambio para que sigan todos los pasos y lo hagan de acuerdo con la secuencia, contribuirá a mejorar el desempeño en sus organizaciones."

Linda Burgess, Presidente
The Burgess Group

"Un libro sobresaliente que trata sobre las necesidades que las organizaciones y los individuos tienen en el ámbito rápidamente cambiante de los negocios de nuestros tiempos."

Ernest I. Glickman, Presidente Ejecutivo
Harbridge House, Division of Coopers & Lybrand, L.L.P.

"Este es un gran libro. *El líder del cambio* capta y organiza fuerzas reales mejor que ninguna otra obra que yo haya leído. Me resulta difícil expresarle cuánto lo disfruté."

Richard A. Guipe, Gerente de Operaciones
Tesco Technologies

"Un excelente recurso para todos los presidentes ejecutivos que están tratando de instrumentar el cambio en sus organizaciones. Pretendo compartir *El líder del cambio* con mis asociados, de modo que juntos podamos adquirir un mejor discernimiento en cuanto a las diferencias entre liderazgo y administración, y podamos apreciar mejor la magnitud del esfuerzo que se requiere para dirigir el proceso de transformación."

Richard Seaman, Presidente y Presidente Ejecutivo
Seaman Corporation

"Un libro fantástico que brinda una contribución única a nuestra capacidad de comprender el liderazgo para el cambio."

David Windom, Presidente del Consejo
The Windom Company

"Sumamente interesante y pertinente, pleno de prácticos consejos de uso inmediato."

Richard Deverell, Jefe de Estrategia y Planeación
BBC News

"Excelente. Leí *El líder del cambio* la semana pasada, ¡y ya estoy utilizando algunas de las ideas que contiene!"

Kenneth MacKenzie, Presidente del Consejo
The Mentor I Group, Ltd.

"Un libro excepcional cuya lectura disfruté inmensamente; el estilo de Kotter es excelente. El proceso de cambio en ocho pasos es enérgico y merece una ovación crítica sustancial tanto en los círculos académicos como empresariales.,

Samuel C. Schwab, Presidente
S. Schwab Company

"Realmente disfruté mucho la lectura de *El líder del cambio*. Está escrito en un estilo sumamente fácil de comprender. Ya he compartido el libro con varios de *mis* principales colaboradores directivos, y estoy seguro de que nuestra compañía se beneficiará: si todos nosotros pensamos sobre estos elementos."

Gerald M. Bedrin, Presidente Ejecutivo
Allied Strauss Office Products

"Sumamente inspirador."

Steve Guengerich, Director Administrativo
BSG Corporation

"Un libro fantástico. Los ejemplos de los ocho errores que se cometen al administrar el cambio, así como el proceso de cambio en ocho pasos resultan por demás útiles. Al ubicar al cambio en el contexto de fuerzas sociales y económicas de mayor envergadura, Kotter replantea las investigaciones previas sobre el cambio y sus propias obras iniciales."

Rakesh Khurana, candidato Doctoral
Escuela de Administración de Harvard

"Excelente. Aprendí muchísimo de este libro, y estoy seguro de que va a convertirse en un gran éxito."

John Churchill, Socio administrativo
Dunhill Madden Butler

"Resulta auténticamente imperativo que las organizaciones y los individuos que integran las organizaciones estén a la

vanguardia en el cambio'... y precisamente de esto trata este libro."

Robert E. Johnston, Jr., Director
IdeaScope Associates, Inc.

"Único. Hace muchas aportaciones importantes a nuestro entendimiento sobre el liderazgo del cambio en general, así como los detalles del proceso que transforma a las organizaciones."

Carl H. Neu, Jr., Presidente
Neu and Company



El líder del cambio

*Un plan de acción
del especialista
en liderazgo de negocios
más afamado del mundo*

John P. Kotter

Traducción
Paulina Díaz Cortés

McGRAW-HILL

MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID • NUEVA YORK
PANAMÁ • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SAO PAULO AUCKLAND •
HAMBURGO • LONDRES • MILÁN • MONTREAL
NUEVA DELHI • PARÍS • SAN FRANCISCO • SINGAPUR
ST. LOUIS • SIDNEY • TOKIO • TORONTO

Gerente de producto: Eliana Gómez Marín
Supervisor editorial: Carmen Paniagua Gómez
Supervisor de producción: Margarito Flores Rosas
Supervisor de diseño de portadas: Dolores Párrales

KOTIER

EL LÍDER DEL CAMBIO

Un plan de acción del especialista en liderazgo
de negocios más afamado del mundo

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra,
por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 1997, respecto a la primera edición en español por
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Una división de *The McGraw-Hill Companies, Inc.*

Cedro No. 512, Col. Atlampa,
06450 México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 736

ISBN 970-10-1470-7

Translated from first English edition of
LEADING CHANGE

Copyright © 1996, by John P. Kotter. Published by arrangement with
Harvard Business School Press.

ISBN 0-87584-747-1

1234567890 L.I.-97 9086543217

Impreso en México

Printed in Mexico

Esta obra se terminó de
imprimir en Marzo de 1997 en
Litográfica Ingramex
Centeno Núm. 162-1
Col. Granjas Esmeralda
Delegación Iztapalapa
C.P. 09810 México, D.F.

Se tiraron 20,000 ejemplares

>- *Contenido*

	<i>PREFACIO</i>	xí
PARTE I	EL PROBLEMA DEL CAMBIO Y SU SOLUCIÓN	1
	1. La transformación de las organizaciones: por qué las empresas fracasan	3
	2. El cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa	19
PARTE II	EL PROCESO DE OCHO ETAPAS	35
	3. Infundir el sentido de premura	37
	4. Crear la coalición conductora	55
	5. Desarrollo de una visión y una estrategia	73
	6. Comunicar la visión de cambio	93
	7. Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance	111
	8. Generar logros a corto plazo	129
	9. Consolidar las ganancias y generar más cambios	145
	10. Arraigar los nuevos enfoques en la cultura	161
PARTE III	IMPLICACIONES PARA EL SIGLO VEINTIUNO	177
	11. La organización del futuro	179
	12. El Liderazgo y el aprendizaje perpetuo	193
	<i>Semblanza del autor</i>	207

..

.....

o: " " " " \ "

:"

Prefacio

En el verano de 1994, escribí un artículo para el *Harvard Business Review* titulado "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" ("El líder del cambio: Por qué fracasan los esfuerzos de transformación"). Estaba basado en el análisis que durante los quince años anteriores había yo hecho de docenas de iniciativas para producir un cambio útil/significativo en las organizaciones a través de la reestructura, la reingeniería, la transformación de estrategias, las adquisiciones, el recorte de personal, los programas de calidad y la renovación cultural. Incluso cuando estaba por terminar ese escrito me percaté de que quería escribir más acerca del tema, de modo que empecé este libro poco tiempo después.

"El líder del cambio" se publicó en el número de marzo-abril de 1995 del *HBR*. Casi de inmediato, el artículo pasó al primer lugar entre los miles de reimpresos vendidos por la revista, acontecimiento insólito a la luz de la calidad de su gran base de reimpresos y del largo periodo que normalmente se requiere para adquirir volumen de reimpresos. Acontecimientos improbables como éste siempre resultan difíciles de explicar, pero las conversaciones y la correspondencia con los lectores de *HBR* sugieren que el escrito tocó dos puntos por demás débiles. Primero, los administradores leyeron la lista de errores que las organizaciones cometen con frecuencia cuando están tratando de efectuar cambios reales y dijeron ¡Claro! Por ello hemos logrado menos de lo que habíamos esperado. Segundo, el sistema de ocho etapas para el cambio les pareció una necesidad apremiante a los lectores. Les pareció algo sensato, como un mapa que podía ayudar a la gente a hablar sobre la transformación, cambiar problemas y modificar estrategias.

Al escribir este libro he tratado de construir sobre estas dos virtudes y añadir otras más. A diferencia del artículo, el libro contiene docenas y docenas de ejemplos sobre lo que parece funcionar y lo

que no funciona. En este sentido, resulta más práctico. También he sido más específico al vincular el análisis con la máquina que impulsa el cambio, y al mostrar cómo una mentalidad puramente administrativa inevitablemente fracasa, independientemente de la calidad de la gente implicada. Por último, he ampliado el lapso cubierto, mostrando cómo los acontecimientos ocurridos durante el último siglo nos han traído al punto en el que nos encontramos y explorando las implicaciones para el siglo veintiuno.

Quienes están familiarizados con mi trabajo observarán que este volumen integra y amplía varias de las ideas publicadas originalmente 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*. Aunque este libro constituye una extensión lógica de mi obra pasada desde el punto de vista del tema, se desvía por lo que a forma se refiere. A diferencia de mis libros anteriores, *El líder del cambio* no está lleno de notas al pie de página y referencias. No he extraído ejemplos ni ideas fundamentales de ninguna fuente publicada con excepción de mis propios escritos, ni he tratado de citar evidencias de otras fuentes para fundamentar mis conclusiones. En ese sentido, esta obra es más personal que ninguna otra que haya yo publicado previamente. Aquí estoy comunicando lo que he observado, escuchado y concluido sobre un conjunto de tópicos interrelacionados que parecen cobrar una importancia cada vez mayor.

Varias personas han leído este libro en borrador y me ofrecieron sugerencias útiles. Entre ellas se incluyen Darrell Beck, Mike Beer, Richard Boyatzis, Julie Bradford, Linda Burgess, Gerald Czarnecki, Nancy Dearman, Carol Franco, Alan Frohman, Steve Guengerich, Roben Johnson, Jr., Carl Neu, Jr., Charlie Newton, Barbara Roth, Len Schlesinger, Sam Schwab, Scott Snook, Pat Tod, Gayle Treadwell, Marjorie Williams y David Windom. Algunos otros han ofrecido una gran inspiración para la obra que sustenta este manuscrito, especialmente Ed Schein y Paul Lawrence. Mi agradecimiento para todos ellos.

PARTE I



*El problema
del cambio
y su solución*

CAPITULO 1

*La transformación
de las organizaciones:
por qué las empresas
fracasan*

✓ **SEA** CUAL FUERE LA MEDIDA OBJETIVA que tomemos, la proporción de cambio significativo, con frecuencia traumático, que se ha dado en las organizaciones ha aumentado enormemente durante las últimas dos décadas. Si bien algunas personas pronostican que la mayor parte de los proyectos de reingeniería, replanteamiento de estrategias, fusiones, recortes de personal, esfuerzos de calidad y renovación cultural desaparecerán muy pronto, yo creo que esto es sumamente improbable. Se trata de fuerzas macroeconómicas muy poderosas, y es probable que estas fuerzas se vuelvan todavía más influyentes en el transcurso de las próximas décadas. Como resultado de ello, cada vez serán más las organizaciones que se verán obligadas a reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios y productos, ubicar nuevas oportunidades de crecimiento e incrementar la productividad.

4

Hasta la fecha, importantes esfuerzos en pro del cambio han ayudado a algunas organizaciones a adaptarse de manera significativa a las condiciones cambiantes, han mejorado la posición competitiva de otras, y han ubicado a algunas en posición de contar con un mejor futuro. Pero son demasiadas las situaciones en las que las mejorías han sido decepcionantes y los daños devastadores, con desperdicio de recursos y empleados agotados, atemorizados o frustrados.

Hasta cierto grado, el aspecto negativo del cambio resulta inevitable. Siempre que las comunidades humanas se ven obligadas a ajustarse a condiciones cambiantes, el dolor se hace presente. Pero una proporción significativa del desperdicio y la angustia que hemos presenciado en la última década *sí es* evitable. Hemos cometido innumerables errores, de los cuales los más frecuentes son éstos.

ERROR 1: PERMITIR UN EXCESO DE COMPLACENCIA

El error más grande que la gente comete al tratar de transformar las organizaciones es, con mucho, lanzarse a la empresa sin infundir un sentido lo suficientemente intenso de premura en los gerentes y empleados. Ese error resulta fatal, ya que las transformaciones jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados.

Cuando Adrien fue nombrado jefe de la división de especialidades químicas de una gran corporación, percibió que en el horizonte lo acechaban innumerables problemas y oportunidades, la mayor parte de los cuales eran producto de la globalización de su industria. Como ejecutivo experimentado y seguro de sí mismo, trabajó día y noche para lanzar una docena de nuevas iniciativas para aumentar el negocio y las ganancias en un mercado cada vez más competido. Se percató de que muy pocos en su organización percibían los peligros y las posibilidades con la misma claridad que él lo hacía, pero *sintió* que éste no era un problema insuperable. Podían ser inducidos, empujados o sustituidos.

Dos años después de su ascenso, Adrien observó cómo iniciativa tras iniciativa se hundían en un mar de complacencia. Independientemente de sus estímulos y amenazas, la primera etapa

de su estrategia de nuevos productos requería tanto tiempo para ponerse en práctica que los contraataques de la competencia contrarrestaba cualquier beneficio importante. Él no podía garantizar el financiamiento corporativo suficiente para su gran proyecto de reingeniería. Un intento de reorganización murió antes de salir a la luz debido a ciertos hábiles obstruccionistas de entre los integrantes de su equipo. Víctima de la frustración, Adrien se dio por vencido con su gente y adquirió una empresa mucho más pequeña que ya estaba poniendo en práctica con éxito muchas de sus ideas. Entonces, en una sutil batalla que concluyó en el curso de otros dos años, él observó con azoro y horror cómo la gente de su división que carecía de sentido de premura, no sólo ignoraba todas las eficaces lecciones aprendidas en la historia reciente de la adquisición, sino que de hecho sofocaban la capacidad de la nueva unidad para llevar a cabo lo que había estado haciendo tan bien.

Los individuos inteligentes como Adrien no logran infundir la premura suficiente al inicio de la transformación de un negocio por innumerables motivos diferentes, aunque interrelacionados. Sobreestiman el grado hasta el cual pueden forzar grandes cambios en una organización. Subestiman lo difícil que resulta impulsar a la gente para salir de su zona de confort. No se percatan de que sus propias acciones pueden reforzar involuntariamente el *status quo*. No tienen paciencia: "Basta con los preparativos, vamos al grano". Se paralizan ante las posibilidades negativas asociadas con el hecho de disminuir la complacencia: el que la gente se torne defensiva, o la moral y los resultados a corto plazo empiecen a descarriarse. O, *lo que es peor*, confunden la premura con ansiedad, y al impulsar esta última empujan a la gente a esconderse todavía más en sus madrigueras y dan lugar a una resistencia todavía mayor al cambio.

Si hubiera poca complacencia en la mayor parte de las organizaciones hoy en día, este problema tendría una importancia limitada. Pero lo que ocurre es justamente lo contrario. El exceso de éxitos pasados, la ausencia de crisis visibles, las bajas normas de desempeño, la retroalimentación insuficiente por parte de grupos externos y otras cosas se traducen en: "Sí, tenemos nuestros problemas, pero no son tan terribles, y estoy haciendo mi trabajo muy bien", o "Seguro que tenemos grandes problemas, y todos están por allá". Sin un sentido de premura, la gente no hace ese es-

6

fuerzo adicional que con frecuencia resulta esencial. Se niegan a hacer los sacrificios necesarios. En lugar de ello, se aferran al *status quo* y se resisten ante las iniciativas que provienen de arriba. Como resultado de ello, la reingeniería se empantana, las nuevas estrategias no logran instrumentarse bien, las adquisiciones no son asimiladas en la forma adecuada, los recortes jamás llegan hasta esos gastos menos necesarios, y los programas de calidad se convierten más bien en charlas burocráticas que en negocios reales.

ERROR 2: NO CREAR UNA COALICIÓN CONDUCTORA LO SUFICIENTEMENTE PODEROSA

Con frecuencia se dice que la transformación esencial es imposible, a menos que la cabeza de la organización la apoye de manera activa. Lo que yo estoy diciendo aquí va mucho más allá de eso. En las transformaciones exitosas, el presidente, gerente de división o jefe de departamento junto con otras cinco, quince o cincuenta personas con el compromiso de lograr una mejoría en el desempeño se reúnen para constituir un equipo. Este grupo raras veces incluye a todas las personas con mayor antigüedad porque algunas sencillamente no se dejan convencer, cuando menos al principio. Pero en los casos con mayor éxito, la coalición siempre es poderosa, desde el punto de vista de títulos formales, información y experiencia, reputaciones y relaciones, y de la capacidad de liderazgo. Los individuos solos, no importa cuán competentes o carismáticos sean, jamás cuentan con todas las características que se necesitan para superar la tradición y la inercia, salvo en organizaciones sumamente pequeñas. Los comités débiles suelen ser todavía menos efectivos.

Los esfuerzos que carecen de una coalición conductora lo suficientemente poderosa pueden lograr un progreso aparente durante un tiempo. La estructura organizacional podría transformarse, o se podría lanzar un esfuerzo de reingeniería. Pero tarde o temprano, otras fuerzas pueden contrarrestar los esfuerzos y socavar las iniciativas. En la lucha que tiene lugar tras bambalinas entre un solo ejecutivo o un comité débil y la tradición, el interés a corto plazo y otras cosas semejantes, estos últimos casi siempre

triunfan. Impiden que el cambio estructural produzca la modificación necesaria en el comportamiento. Aniquilan la reingeniería en la forma de resistencia pasiva por parte de empleados y gerentes. Transforman los programas de calidad en fuentes de más burocracia en lugar de satisfacción al cliente.

Como directora de recursos humanos para un gran banco con sede en Estados Unidos, Claire estaba bien consciente de que su autoridad era limitada y que no se encontraba en una buena posición para encabezar iniciativas fuera de la función relativa al personal. No obstante, con una frustración cada vez mayor ante la incapacidad de su compañía para responder ante nuevas presiones competitivas con otra cosa que despidos; aceptó la asignación de presidir un grupo de trabajo sobre "mejoramiento de calidad". Los siguientes dos años serían los menos satisfactorios de toda su carrera.

La fuerza de trabajo no incluía siquiera a uno de los tres directivos más importantes de la empresa. A raíz de las dificultades que tuvo para programar la primera junta (algunos de los integrantes del comité se quejaron de estar excepcionalmente ocupados), ella cayó en la cuenta de que estaba en problemas. Y las cosas no mejoraron después de eso. El grupo de trabajo se convirtió en una caricatura de todos los comités malos: lento, político, exasperante. La mayor parte del trabajo lo llevaba a cabo un subgrupo reducido y dedicado. Pero el interés o conocimiento que desarrollaron otros integrantes del comité y directivos más importantes respecto de los esfuerzos de este grupo fue tan limitado, que prácticamente ninguna de las recomendaciones se puso en práctica. El grupo de trabajo trastabilló durante dieciocho meses y luego se desvaneció en el olvido.

El fracaso en estos casos habitualmente está asociado con el hecho de subestimar las dificultades para producir el cambio y, en consecuencia, la importancia de una coalición conductora fuerte. Incluso cuando la complacencia es relativamente baja, las empresas con poca historia de transformación o trabajo en equipo con frecuencia subestiman la necesidad de que exista un equipo o asumen de que puede ser dirigido por un ejecutivo de recursos humanos, calidad o planeación estratégica en lugar de un directivo de alto nivel. No importa cuán capaz o dedicado sea el jefe, las

coaliciones orientadoras sin un liderazgo fuerte nunca parecen alcanzar el poder que se requiere para vencer lo que con frecuencia son fuentes masivas de inercia;

ERROR 3: SUBESTIMAR EL PODER DE LA VISIÓN

La premura y el equipo orientador fuerte son condiciones necesarias pero insuficientes para el cambio fundamental. De los elementos restantes que siempre se encuentran en las transformaciones exitosas, ninguno resulta más importante que una visión sensata.

La visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. Sin una visión apropiada, el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que nada más consumen tiempo y que siguen la dirección equivocada o carecen por completo de ella. Sin una visión sólida, el proyecto de reingeniería en el departamento de contabilidad, la nueva evaluación de 360 grados por parte de recursos humanos, el programa de calidad de la planta, y el esfuerzo de cambio cultural en la fuerza de ventas no se sumarán de manera significativa o no despertarán la clase de energía que se necesita para instrumentar de manera apropiada cualquiera de estas iniciativas.

Al percibir la dificultad para producir el cambio, algunas personas tratan de manipular los acontecimientos sigilosamente tras bambalinas, e intencionalmente evitan cualquier discusión pública sobre la dirección futura. Pero sin una visión que oriente la toma de decisiones, todas y cada una de las elecciones que los empleados enfrentan puede disolverse en un debate interminable. La más pequeña de las decisiones puede generar acalorados conflictos que consumen energía y destruyen la moral. Las elecciones tácticas insignificantes pueden dominar las discusiones y desperdiciar horas de tiempo por demás preciosas.

En un sinnúmero de transformaciones fracasadas, uno encuentra planes y programas mientras trata de la función de la visión. Como supuesto ejemplo de la calidad en una compañía de comunicaciones, Conrad pasaba mucho tiempo-dinero para producir gruesos cuadernos en los que describía con lujo de detalles su esfuerzo en pro del cambio. Los cuadernos hablaban de procedimientos, obje-

tivos, métodos y fechas límite. Pero en ningún lugar se podía leer una sola afirmación contundente sobre hacia dónde conducía todo esto. No es de sorprender que, cuando repartió cientos de estos cuadernos la mayor parte de sus empleados reaccionó ya fuera con confusión o desavenencia. Los grandes cuadernos gruesos no los instaban a agruparse ni inspiraban el cambio. De hecho, es probable que hayan tenido exactamente el efecto opuesto.

En los esfuerzos de transformación que no tienen éxito, los altos directivos en ocasiones sí tienen un sentido de dirección, pero éste es demasiado complicado o borroso para resultar de utilidad. Recientemente le pedí a un ejecutivo de una compañía manufacturera británica mediana que me describiera su visión, y a cambio recibí un sermón apenas comprensible de treinta minutos. Habló de las adquisiciones que esperaba hacer, de una nueva estrategia de comercialización para uno de los productos, de su definición de "el cliente es primero". sus planes para traer a un nuevo ejecutivo de primer nivel de fuera de la compañía, los motivos para cerrar la oficina de Dallas, y mucho más. En el fondo de todo esto estaban enterrados los elementos básicos para tomar una dirección sólida en el futuro. Pero estaban profundamente enterrados.

He aquí un método práctico de gran utilidad: si no es capaz de describir la visión que impulsa una iniciativa de cambio en cinco minutos o menos e incitar una reacción que signifique tanto comprensión como interés, va a tener problemas.

ERROR 4: FALTA DE COMUNICACIÓN DE LO QUE ES LA VISIÓN

El cambio esencial suele ser imposible a menos que la mayoría de los empleados estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Pero la gente no aceptará hacer sacrificios, incluso si está a disgusto con la situación actual, si no piensa que los beneficios potenciales del cambio son atractivos y no cree que la transformación es posible. Sin una comunicación creíble, y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente.

Son tres los patrones de la comunicación ineficaz, y todos ellos están impulsados por hábitos desarrollados en tiempos más estables. En el primero, un grupo de hecho desarrolla una visión trans-

JO

formadora bastante buena y luego procede a promoverla convocando apenas a unas cuantas juntas o enviando tan sólo unos cuantos memos. Sus integrantes, que así utilizaron únicamente una reducida fracción de la comunicación intercompañía anual, reaccionan con asombro cuando perciben que la gente parece no comprender el nuevo enfoque. En el segundo patrón, la cabeza de la organización dedica un tiempo considerable a hacer discursos ante grupos de empleados, pero la mayoría de sus directivos permanecen virtualmente en silencio. Aquí, la visión captura una mayor proporción de la comunicación anual que en el primer caso, pero el volumen sigue siendo lamentablemente inadecuado. En el tercer patrón, se invierte mucho más esfuerzo en boletines informativos y discursos, pero algunos de los individuos más notorios siguen comportándose en forma anti-ética respecto de la visión, y el resultado neto es que el cinismo entre las tropas se agudiza, en tanto que el convencimiento en el nuevo mensaje disminuye.

Uno de los mejores presidentes ejecutivos que conozco reconoció que fracasó en esto a principios de la década de 1980. "Por aquel tiempo", me comenta, "parecía como si estuviéramos dedicando grandes esfuerzos a tratar de comunicar nuestras ideas. Pero unos cuantos años más tarde, pudimos apreciar que la distancia que habíamos recorrido no había sido suficiente. Peor aún, ocasionalmente tomábamos decisiones que otros consideraban inconsistentes con nuestra comunicación. Estoy seguro de que algunos empleados pensaban que éramos un montón de pelmazos hipócritas."

La comunicación se da tanto en palabras como en hechos. Estos últimos por lo general asumen la forma más contundente. Nada socava el cambio como un comportamiento inconsistente con la comunicación verbal por parte de los individuos importantes. Sin embargo, esto sucede todo el tiempo, incluso en algunas compañías de gran renombre.

ERROR: ;).P- "ATT" C' TAG f"BC" TÁ-ITY.....> DLU\..¿Ut:t:N
 n..T I"
 ..f.....

LA NUEVA VISIÓN

Para poner en práctica cualquier tipo de cambio fundamental se requieren acciones por parte de un gran número de personas. Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los

empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión. Ocasionalmente, los obstáculos se encuentran solamente en la mente de la gente, y el desafío consiste en convencerlos de que no existen barreras externas. Pero en un sinnúmero de casos, los bloqueadores son por demás reales.

En ocasiones el obstáculo es la estructura organizacional. Las categorías limitadas en cuanto a puestos pueden socavar los esfuerzos para incrementar la productividad o mejorar el servicio a clientes. Los sistemas de compensaciones o de evaluación del desempeño pueden orillar a la gente a elegir entre la nueva visión y sus propios intereses. Quizá lo peor sean los supervisores que se niegan a adaptarse a las nuevas circunstancias y que tienen exigencias inconsistentes con la transformación.

Un Bloqueador en un buen puesto puede detener todo un esfuerzo de cambio. Ralph lo hizo. Sus empleados en una importante compañía de servicios financieros lo llamaban "La Rocha", apodo que él optó por interpretar bajo una perspectiva favorable. Ralph alababa de dientes para afuera los esfuerzos en pro de un cambio fundamental por parte de su empresa, pero se rehusaba a modificar su comportamiento o a incentivar a sus gerentes para que cambiaran. No recompensaba ni ideas que se requerían en la visión del cambio. Permitía que los sistemas de recursos humanos permanecieran intactos incluso cuando eran claramente inconsistentes con los nuevos ideales. Con estas acciones, Ralph habría constituido un elemento negativo en cualquier puesto directivo. Pero no se encontraba en cualquier puesto directivo. Él era el ejecutivo número tres en la empresa.

Ralph actuaba así porque no creía que su organización necesitara cambios esenciales, y porque le inquietaba el hecho de ser incapaz de producir ni el cambio ni los resultados de operación esperados. Se salía con la suya con este comportamiento porque la compañía no tenía antecedentes de haber enfrentado problemas de personal entre ejecutivos, porque algunas personas le temían, y porque a su presidente ejecutivo le preocupaba perder a un colaborador talentoso. El resultado neto fue desastroso. Los gerentes de nivel inferior llegaron a la conclusión de que sus directivos los habían engañado respecto de su compromiso en pro de la transformación, el cinismo se agudizó, y el esfuerzo entero se fue haciendo cada vez más lento.

12

Siempre que personas listas y bien intencionadas evitan el enfrentar obstáculos, les restan facultad a los empleados y socavan los cambios.

ERROR 6: NO DAR LUGAR A TRIUNFOS A CORTO PLAZO

La verdadera transformación se toma tiempo. Los esfuerzos complejos por transformar estrategias o reestructurar negocios corren el riesgo de perder ímpetu si no existen objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar. La mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no percibe evidencias contundentes en el transcurso de seis a dieciocho meses en el sentido de que el camino andado está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia.

El dar lugar a triunfos a corto plazo no es lo mismo que tener la expectativa de lograrlos. Esta última es una actitud pasiva, en tanto que la primera es activa. En una transformación exitosa, los directivos buscan activamente formas de obtener mejorías claras en el desempeño, establecer objetivos en el sistema de planeación anual, alcanzar estos objetivos, y recompensar a las personas implicadas con reconocimientos, promociones o dinero. En las iniciativas de cambio que fracasan, el esfuerzo sistemático por garantizar triunfos inequívocos en el transcurso de seis a dieciocho meses es mucho menos frecuente. Los directivos asumen que sucederán cosas buenas o se concentran tanto en la visión central que no se preocupan gran cosa por el corto plazo.

Nelson era, por naturaleza, una persona de "grandes ideas". Con la colaboración de dos colegas, desarrolló una concepción sobre la forma en la que su grupo de control de inventarios (CI) podría utilizar una nueva tecnología para reducir de manera radical los costos de inventario sin el riesgo de incrementar la escasez de existencias. Los tres directivos emprendieron la instrumentación de su visión durante un año, luego dos. De acuerdo con sus propias normas, lograron mucho: se desarrollaron nuevos modelos de CI, se adquirieron nuevos equipos de computación, se elaboraron nuevos programas computacionales. De acuerdo con las normas de los escépticos, especialmente del contralor divisional, que quería

observar un gran descenso en inventarios o algún otro beneficio financiero para compensar los costos, los directivos no habían producido nada. Cuando se les cuestionó al respecto, explicaron que los grandes cambios requieren tiempo. El contralor aceptó ese argumento durante dos años y luego suspendió el proyecto.

La gente con frecuencia se queja de que se le obliga a producir triunfos a corto plazo, pero bajo las circunstancias adecuadas esa clase de presión puede constituir un elemento útil en el proceso de cambio. Los niveles de premura suelen descender cuando se hace evidente que los programas de calidad o los esfuerzos en pro de la transformación cultural se van a tomar mucho tiempo. Los compromisos por producir triunfos a corto plazo pueden ayudar a mantener bajo el nivel de complacencia y a fomentar el pensamiento analítico detallado que puede resultar de gran utilidad para clarificar o revisar las visiones de índole transformadora.

En el caso de Nelson, esa presión podría haber obligado a realizar algunas correcciones en el curso para ahorrar dinero y acelerado la instrumentación parcial de los nuevos métodos para el control de inventarios. Y con un par de triunfos a corto plazo, ese proyecto tan útil probablemente habría sobrevivido y ayudado a la compañía.

ERROR 7: CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO

Después de algunos años de trabajo arduo, la gente puede sentirse tentada a cantar victoria en un esfuerzo de cambio esencial con la primera mejoría importante en el desempeño. Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido por lo general constituye un terrible error. Los nuevos enfoques son frágiles y están sujetos a una regresión hasta que el cambio finalmente se arraiga en la cultura, cosa que se puede tomar de tres a diez años en una compañía entera.

En el pasado reciente, he observado una docena de esfuerzos en pro del cambio bajo el tema de la reingeniería. En todos los casos con excepción de dos, se cantó victoria y se les pagó a los costosos consultores: a quienes se les dieron las gracias cuando se completó el primer proyecto importante, a pesar de que apenas si había evidencia de que se hubieran alcanzado los objetivos originales o de

que los nuevos enfoques hubieran sido aceptados por los empleados. Al cabo de unos cuantos años, los cambios tan útiles que se habían introducido empezaron a desaparecer lentamente. En dos de los diez casos, resulta difícil hoy en día encontrar vestigio alguno del trabajo de reingeniería.

Recientemente le pregunté a la directora de una empresa de consultoría fundamentada en la reingeniería si estos casos eran poco usuales. Ella manifestó, "En absoluto, lamentablemente. Para nosotros resulta enormemente frustrante trabajar durante unos años, lograr algo, y luego ver interrumpido el esfuerzo de manera prematura. Empero, sucede con demasiada frecuencia. Los tiempos que fijan muchas corporaciones son demasiado breves para terminar esta clase de trabajo, y para lograr que se arraigue,."

En el transcurso de las últimas décadas, yo he observado cómo sucede lo mismo en proyectos de calidad, esfuerzos en pro del desarrollo de organizaciones, y otros. Es característico que los problemas empiecen en las primeras etapas del proceso: el nivel de premura no es lo suficientemente intenso, la coalición conductora no es lo suficientemente poderosa, la visión no es lo suficientemente clara. Pero la celebración prematura de la victoria detiene el ímpetu. Y luego predominan intensas fuerzas asociadas con la tradición.

Resulta irónico que la combinación de iniciadores idealistas del cambio y opositores egoístas al mismo con frecuencia den origen a este problema. A causa de su entusiasmo al percibir un indicio claro de progreso, los iniciadores se entusiasman en exceso. Entonces se les unen los opositores, quienes perciben rápidamente cualquier oportunidad por socavar el esfuerzo. Después de la celebración, los opositores señalan la victoria como un signo de que la guerra ha concluido y las tropas deben irse a casa. Las agotadas tropas se dejan convencer de que han triunfado. Una vez en casa, los soldados de infantería se muestran renuentes para volver al frente. Poco después, el cambio se detiene y lentamente se vuelven a imponer las tradiciones irrelevantes.

El cantar victoria demasiado pronto es como tropezarse y caer en un agujero de desagüe en el camino hacia el cambio significativo. Y por una variedad de motivos, hasta las personas listas no solamente se tropiezan con ese agujero. En ocasiones saltan en él con ambos pies.

**ERROR 8: ÚLVIDARSE DE ARRAIGAR FIRMEMENTE
LOS CAMBIOS EN LA CULTURA CORPORATIVA**

15

A final de cuentas, el cambio prevalece únicamente cuando se convierte en "la forma en la que hacemos las cosas aquí", cuando se filtra en el torrente mismo de la unidad de trabajo o el cuerpo corporativo. Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones asociadas con un esfuerzo en pro del cambio.

Son dos los factores que resultan particularmente importantes para arraigar nuevos enfoques en la cultura de una organización. El primero es el intento consciente por mostrarle a la gente de qué manera comportamientos y actitudes específicos han contribuido a mejorar el desempeño. Cuando la gente tiene que hacer las conexiones por sí misma, como suele ser el caso, es fácil que den lugar a vínculos inadecuados. Como el cambio se produjo durante la época en la que la carismática Coleen era jefe de departamento, muchos empleados vincularon las mejoras en el desempeño con el estilo tan extravagante de ella, en lugar de atribuirlo a la nueva estrategia de "el cliente es primero" que de hecho había marcado la diferencia. Como resultado de ello, la lección arraigada en la cultura fue "Gerentes extrovertidos" en lugar de "Ama al cliente".

El arraigo del cambio también exige que transcurra el tiempo suficiente para garantizar que la siguiente generación de directivos realmente personifique el nuevo enfoque. Si no se modifican los criterios para promociones, otro error frecuente, raras veces perduran las transformaciones. Una decisión equivocada en cuanto a sucesión a la cabeza de la organización puede dar al traste con una década de arduo trabajo.

Es factible que se tomen malas decisiones en cuanto a sucesión en la cumbre de las compañías cuando el consejo directivo no forma parte integral del esfuerzo. En tres casos que observé recientemente, los paladines del cambio eran presidentes ejecutivos en vías de jubilarse. Aunque sus sucesores no eran opositores, tampoco eran líderes del cambio. Como los consejos directivos sencillamente no comprendieron la transformación con detalle, fueron incapaces de percibir el problema con los sucesores que eligieron. En un caso, el ejecutivo que se jubilaba trató sin éxito de convencer a su

consejo directivo para que eligiera a un candidato menos avezado que personificara más apropiadamente las nuevas formas de trabajar de la compañía. En los otros casos, los ejecutivos no se opusieron a las elecciones de sus consejos directivos porque pensaban que sus transformaciones no podrían ser anuladas. Pero se equivocaron. Al cabo de apenas unos años, los indicios de organizaciones nuevas y más fuertes empezaron a desaparecer en las tres compañías.

Las personas listas yerran el tiro cuando se muestran insensibles ante los elementos culturales. Los financieros orientados a la economía y los ingenieros con orientación analítica pueden encontrar que el tópico de las normas y los valores sociales es demasiado emotivo para su gusto. De modo que ignoran la cultura... bajo riesgo de ponerse ellos mismos en peligro.

LOS OCHO ERRORES

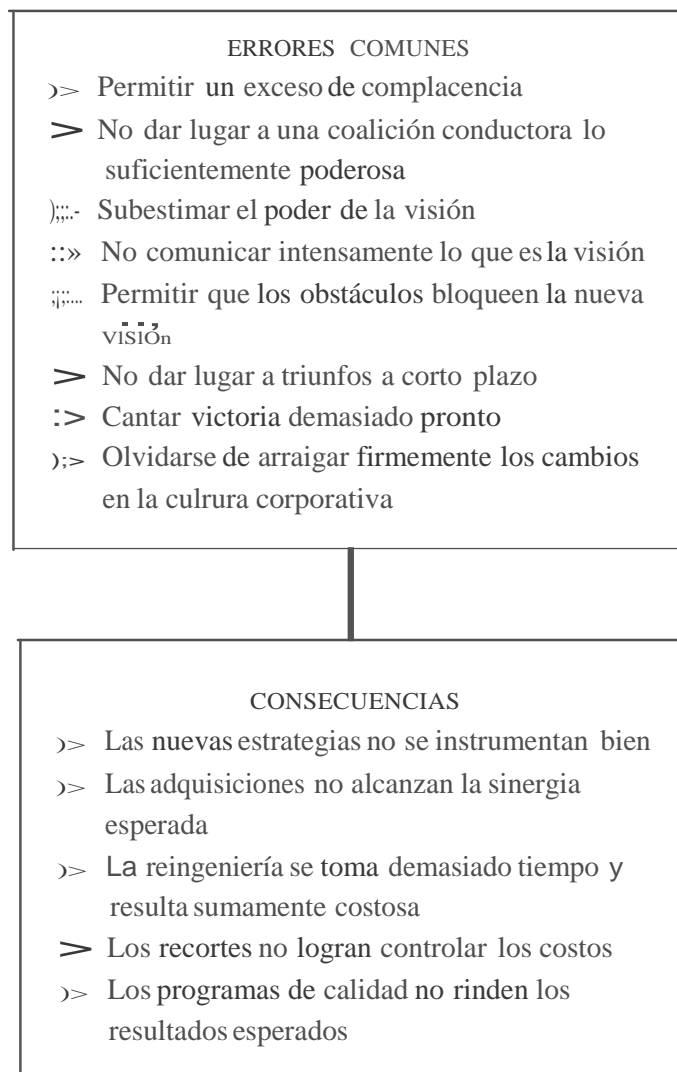
Ninguno de estos errores en materia de cambio resultaría tan costoso en un mundo que se moviera más lentamente y fuera menos competitivo. El manejar nuevas iniciativas con rapidez no constituye un componente esencial de éxito en ámbitos relativamente estables o semejantes a los monopolios. El problema que enfrentamos hoy en día es que la estabilidad ha dejado de ser la norma. Y la mayoría de los especialistas están de acuerdo en que en el transcurso de las próximas décadas el ámbito de los negocios se tornará cada vez más volátil.

El cometer cualquiera de los ocho errores comunes a los esfuerzos de transformación puede tener graves consecuencias (véase la evidencia 1 en la página siguiente). El retardar las nuevas iniciativas, dar lugar a resistencia innecesaria, frustrar interminablemente a los empleados, y en ocasiones sofocar por completo el cambio necesario, cualquiera de estos errores podría provocar que una organización fracasara en sus intentos por ofrecer los productos o servicios que la gente desea a precios que pueden pagar. Los presupuestos se ven exprimidos, la gente es despedida, y quienes permanecen se ven sometidos a una enorme tensión. El impacto que esto puede tener sobre las familias y las comunidades puede ser devastador. Mientras escribo esto, el factor de temor generado por esta inquietante actividad está abriéndose paso incluso en la política presidencial.

Estos errores no son inevitables. Con conciencia y habilidad, pueden ser evitados o cuando menos mitigados de manera importante. La clave radica en comprender los motivos por los cuales las organizaciones se resisten al cambio necesario, cuál es exactamente el proceso de múltiples etapas que puede vencer a la inercia destructiva y, sobre todo, en qué sentido el liderazgo que se requiere para impulsar ese proceso de una manera socialmente sana significa más que una buena administración.

EVIDENCIA 1!

Ocho errores comunes a los esfuerzos de cambio en las organizaciones y sus consecuencias



CAPÍTULO 2

El cambio exitoso y la fuerza que lo impulsa

LAS PERSONAS QUE HAN ATRAVESADO por esfuerzos de cambio difíciles, dolorosos y no muy exitosos con frecuencia terminan por sacar conclusiones tanto pesimistas como airadas. Desconfían de los motivos de aquellos que promueven la transformación; les preocupa el hecho de que el cambio fundamental no sea posible sin situaciones negativas; temen que el jefe sea un monstruo o que buena parte de los directivos sean incompetentes. Después de observar docenas de esfuerzos por realzar el desempeño organizacional a través de reestructura, reingeniería, programas de calidad, fusiones y adquisiciones, renovación cultural, recortes y reorientación estratégica, yo saco una conclusión diferente. La evidencia disponible muestra que la mayor parte de las organizaciones públicas y privadas pueden mejorar de manera significativa, a un costo aceptable, pero que con frecuencia cometemos errores terribles cuando hacemos el intento porque la historia sencillamente no nos ha preparado para los desafíos en materia de transformación.

LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA

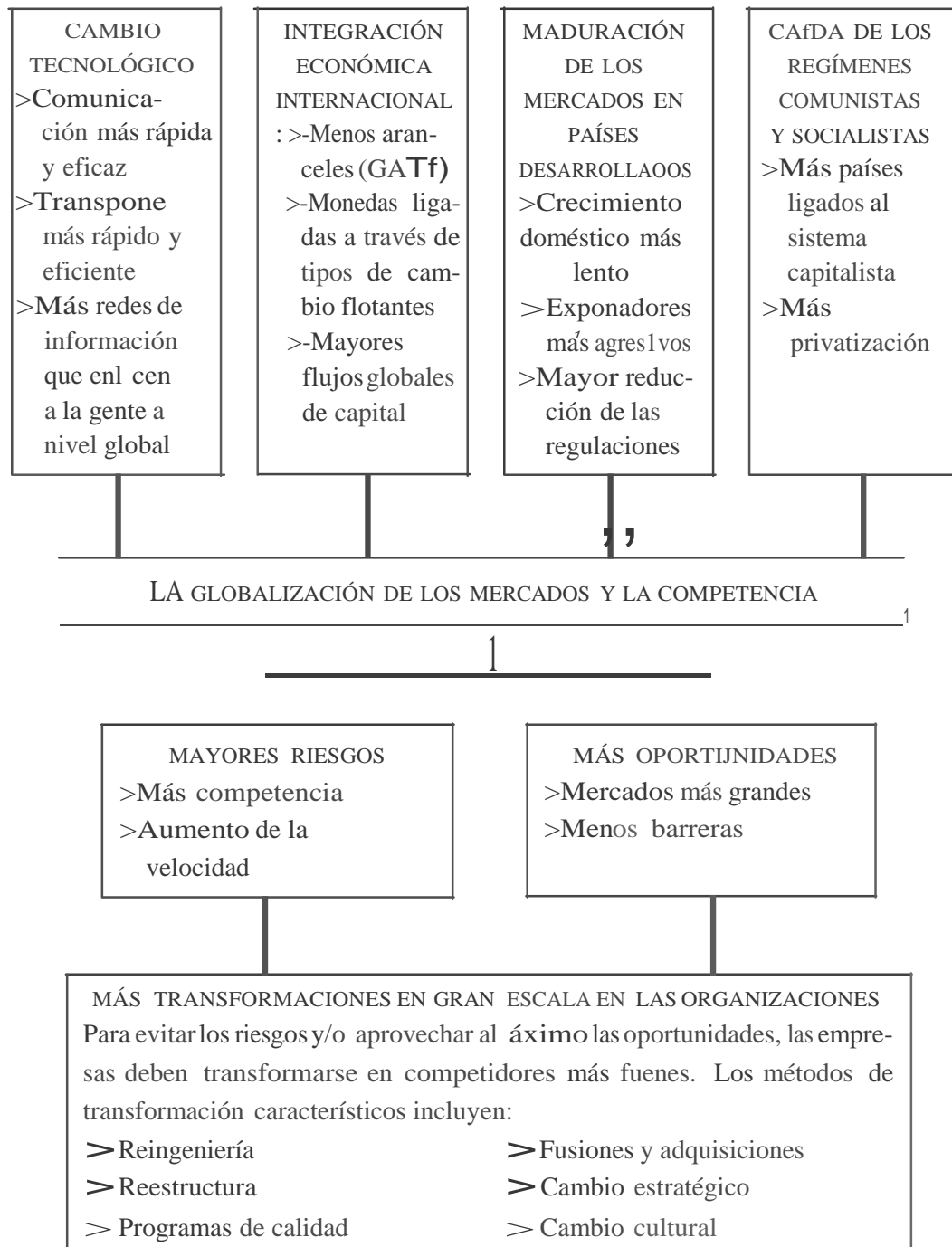
Las personas de mi generación o de mayor edad no crecieron en una era en la que la transformación fuera algo común. Como había menos competencia global y el ámbito de los negocios se movía a un paso más lento, la norma en aquel entonces era la estabilidad, y el lema prevaleciente era "Si no está descompuesto, no lo compongas". Los cambios se producían gradualmente y con poca frecuencia. Si usted le hubiera dicho a un grupo de gerentes característico de la década de 1960 que los hombres de negocios de hoy, en el transcurso de dieciocho a treinta y seis meses, tratarían de incrementar la productividad entre 20 y 50 por ciento, de mejorar la calidad entre 30 y 100 por ciento, y reducir el desarrollo de nuevos productos entre 30 y 80 por ciento, se habrían reído de usted. Tal magnitud de cambio en un periodo breve sería algo tan lejano de su experiencia personal que no sería creíble.

Los desafíos que ahora enfrentamos son diferentes. La economía globalizada está dando origen a más riesgos, pero también a más oportunidades para todos, y obliga a las empresas a llevar a cabo mejoras importantes no sólo para competir y prosperar, sino también simplemente para sobrevivir. La globalización, a su vez, está siendo impulsada por un amplio y poderoso 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 mundial. (véase la evidencia 1 en la página opuesta.)

Nadie es inmune ante estas fuerzas. Hasta las compañías que venden únicamente en regiones geográficas pequeñas pueden sentir el impacto de la globalización. La vía de influencia en ocasiones es indirecta: Toyota vence a GM, GM despide empleados, los empleados que se tienen que apretar el cinturón exigen *servicios* más baratos de la tintorería de la esquina. De manera similar, los sistemas escolares, hospitales, instituciones de caridad y agencias gubernamentales se ven obligados a tratar de mejorar. El problema radica en que la mayor parte de los directivos carecen de una historia o una herencia que los guíe a través de todo este proceso.

EVIDENCIA 1

Fuerzas económicas y soda/es que impulsan la necesidad de cambios fundamentales en las organizaciones



FUENTE: De *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World* por John P. Kotter. Copyright© 1995 por John P. Kotter. Adaptado con autorización de The Free Press, división de Simcm & Schuster.

En vista de la trayectoria que han mostrado muchas compañías a lo largo de las últimas décadas, algunas personas han llegado a la conclusión de que las organizaciones sencillamente son incapaces de cambiar gran cosa, y que debemos de aprender a aceptar ese hecho. Pero esta evaluación no da razón de ninguna de las historias de transformaciones exitosas ocurridas en el pasado reciente. Algunas organizaciones han descubierto cómo lograr que la elaboración de nuevas estrategias, las adquisiciones, la reingeniería, los programas de calidad y la reestructura funcionen maravillosamente bien para ellos. Han reducido al mínimo los errores que en materia de cambio se describen en el capítulo 1. En el proceso, se han salvado de la bancarrota, o han pasado de ser jugadores de categoría intermedia a líderes de la industria, o se han adelantado por mucho a sus rivales más cercanos.

El análisis de estas historias de éxito revela dos patrones importantes. Primero, el cambio útil tiende a estar asociado con un proceso de múltiples pasos que da lugar a la energía y motivación suficientes para superar todas las fuentes de inercia. Segundo, este proceso jamás se emplea de manera efectiva a menos que esté impulsado por un liderazgo de alta calidad, y no simplemente una administración excelente, distinción importante que va a surgir en repetidas ocasiones conforme exploremos sobre la institución de un cambio organizacional significativo.

EL PROCESO DE CAMBIO EN OCHO ETAPAS

Los métodos utilizados en las transformaciones exitosas se basan en un discernimiento fundamental: que el cambio esencial no se realizará fácilmente debido a una larga lista de motivos. Aun si un observador objetivo logra percibir que los costos son demasiado elevados, o que los productos no son lo suficientemente buenos, o que las exigencias cambiantes de los clientes no están siendo atendidas de manera adecuada, puede suceder que el cambio necesario se siga viendo obstaculizado debido a culturas entecadas hacia el interior, burocracias paralizantes, políticas intolerantes, un nivel de confianza bajo, falta de trabajo en equipo, actitudes arrogantes, ausencia de liderazgo en los mandos intermedios, y el temor que el humano en general tiene ante lo desconocido. Para que sea efectivo,

EVIDENCIA 2

El proceso de ocho etapas para dar origen al cambio fundamental

1 INFUNDIR EL SENTIDO DE PRIMURA

- Analizar el mercado y las realidades competitivas
- Identificar y analizar crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes

...

2 DAR ORIGEN A UNA COALICIÓN ORIENTADORA

- Integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio
- Lograr que el grupo trabaje conjuntamente como equipo

...

3 DESARROLLAR UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA

- Dar origen a una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio
- Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión

..

4 COMUNICAR LA VISIÓN DE CAMBIO

- Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias
- Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados

..

5 FACILITAR A UNA BASE AMPUA PARA LA ACCIÓN

- Deshacerse de los obstáculos
- Modificar los sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio
- Fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y acciones que salgan de lo tradicional

't

6 GENERAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO

- Planear mejoras visibles en el desempeño, o "triumfos"
- Dar lugar a esos triunfos
- Otorgar reconocimientos y recompensas visibles a las personas que hayan hecho posibles los triunfos

...

7 CONSOLIDAR LAS GANANCIAS Y GENERAR MÁS CAMBIOS

- Utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encajen con la visión de transformación
- Contratar, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión del cambio
- Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio

+

8 ARRAIGAR LOS NUEVOS ENFOQUES EN LA CULTURA

- Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo, y una administración más eficaz
- Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización
- Desarrollar medios para garantizar el desarrollo del liderazgo y la sucesión de puestos en el organigrama

el método diseñado para alterar estrategias, someter procesos a reingeniería, o mejorar la calidad deberá enfocarse en estos obstáculos y hacerlo bien.

Todos los diagramas tienden a simplificar en exceso la realidad. Por lo tanto, presento la evidencia 2, en la página anterior, con cierta vacilación. En ella resumo los pasos que producen un cambio exitoso de cualquier magnitud en las organizaciones. El proceso cuenta con ocho etapas, cada una de las cuales está asociada con uno de los ocho errores fundamentales que socavan los esfuerzos en pro de la transformación. Los pasos son: establecer el sentido de premura, dar origen a la coalición conductora, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión de cambio, facultar a una amplia base de gente para que tomen acción, generar triunfos a corto plazo, consolidar ganancias y producir todavía más cambios, e institucionalizar los nuevos enfoques en la cultura.

Los primeros cuatro pasos en el proceso de transformación ayudan a suavizar un *status quo* endurecido. Si el cambio fuera fácil, no se requeriría tanto esfuerzo. Las etapas cinco a siete presentan muchas nuevas prácticas. La última etapa siembra los cambios en la cultura corporativa y ayuda a que éstos se arraiguen.

Las personas sometidas a presión para dar resultados con frecuencia tratan de saltarse etapas, en ocasiones varias de ellas, en un esfuerzo de cambio importante. Un ejecutivo astuto y capaz me manifestó recientemente que sus intentos por introducir una reorganización estaban siendo bloqueados por la mayor parte de su equipo directivo. Nuestra conversación, en forma resumida, estuvo así:

-¿Su gente cree que el *status quo* es inaceptable? — le pregunté-. ¿Realmente perciben el sentido de premura?

— Algunos sí. Pero probablemente muchos no lo sientan.

-¿Quién está impulsando este cambio?

-Supongo que en su mayor parte yo, — reconoció.

-¿Tiene usted una visión contundente del futuro y las estrategias para alcanzarlo que le ayuden a explicar los motivos por los cuales es necesaria esta reorganización?

-Creo que sí, dijo, aunque no estoy muy seguro de qué tan clara sea.

-¿Alguna vez ha intentado plasmar por escrito la visión y las estrategias en forma resumida, en unas cuantas hojas de papel?

-En realidad, no.

-¿Comprenden sus gerentes esa visión y creen en ella?

-Yo creo que tres o cuatro jugadores clave están en el juego, -expresó, lmas luego concedió- aunque no me sorprendería que muchos: otros no comprendieran el concepto o no creyeran cabalmente en él. ___...-

En el sistema de lenguaje del modelo que se muestra en la evidencia 2, este ejecutivo se había saltado inmediatamente a la etapa S del proceso de transformación con su idea de una reorganización. Pero como se saltó casi todos los pasos iniciales, se enfrentó a un muro de resistencia. De haber atragantado a la gente con la nueva estructura, cosa que podría haber hecho, la gente habría encontrado un millón de astutas maneras de socavar las -clases de transformaciones que él deseaba en el comportamiento. Él sabía que esto podía suceder, de modo que cayó presa de un estancamiento generado por la frustración. La historia de este hombre no es inusual.

La gente con frecuencia trata de transformar a la organización emprendiendo únicamente los pasos 5, 6 y 7, especialmente cuando parece ser que una sola decisión, qué puede ser reorganizar, efectuar una adquisición o despedir gente, producirá la mayor parte del cambio que se necesita. O pasan apresuradamente por los pasos sin llegar a concluir su labor. O no logran reforzar las primeras etapas conforme van avanzando, y como resultado de ello el sentido de premura se disipa o la coalición conductora se desintegra. La verdad es que, cuando uno descuida alguna de las actividades de calentamiento, o descongelamiento (pasos 1 a 4), raras veces logra establecer un fundamento lo suficientemente sólido para continuar. Y sin la conclusión que representa el paso 8, jamás se llega a la meta para arraigar los cambios.

LA IMPORTANCIA. DE LA SECUENCIA

El cambio exitoso de cualquier magnitud atraviesa por las ocho etapas, habitualmente en la secuencia que se muestra en la evi-

dencia 2. Aunque uno normalmente opera en múltiples fases al mismo tiempo, el saltarse aunque sea un solo paso o adelantarse demasiado sin un fundamento sólido casi siempre ocasiona problemas.

Recientemente le pedí a los doce principales funcionarios de una gran empresa manufacturera que evaluaran en qué punto se encontraban en su proceso de cambio. Ellos juzgaron que prácticamente habían terminado en un 80 por ciento la etapa #1, en un 40 por ciento la #2, en un 70 por ciento la #3, en un 60 por ciento la #4, en un 40 por ciento la #5, en un 10 por ciento la #6 y en un cinco por ciento las #7 y #8. También manifestaron que el progreso, que había sido bueno durante dieciocho meses, se estaba volviendo más lento, lo cual los hacía sentirse cada vez más frustrados. Les pregunté cuál creían que sería el problema. Tras largas discusiones, siempre acababan en "las oficinas corporativas". Ciertos individuos clave en el corporativo, incluyendo al presidente ejecutivo, no se habían integrado lo suficiente a la coalición conductora, motivo por el cual los doce funcionarios de división consideraban que únicamente se había llevado a cabo el 40 por ciento del trabajo en la #2. Como no se habían tomado decisiones respecto de principios de más alto orden, les resultaba prácticamente imposible establecer las estrategias más detalladas de la #3. Su comunicación de la visión (#4) se había visto socavada, creían ellos, por mensajes procedentes del corporativo que los empleados interpretaban como inconsistentes con su nueva dirección. De manera similar, los esfuerzos por facultar a los empleados (#5) se estaban viendo saboteados. Sin una visión más clara, resultaba difícil definir triunfos creíbles a corto plazo (#6). Al avanzar sin haber confrontado suficientemente el problema de la etapa 2, habían creado una ilusión de progreso durante un tiempo. Pero sin un fundamento sólido, el esfuerzo completo acabó por tambalearse.

Normalmente, la gente se salta pasos porque se sienten presionados para producir. También inventan nuevas secuencias porque alguna lógica aparentemente razonable dicta tal opción. Después de enfrascarse de manera definitiva en la etapa de la premura (#1), todos los esfuerzos en pro del cambio terminan por operar en etapas múltiples al mismo tiempo, pero el iniciar la acción en cualquier orden que no sea el mostrado en la evidencia 2 raras veces funciona

bien. No se edifica y desarrolla de manera natural. Se percibe como algo maquinado, forzado o mecánico. No da lugar al ímpetu que se requiere para vencer a las fuerzas enormemente poderosas de la merca.

PROYECTOS DENTRO DE OTROS PROYECTOS

La mayor parte de las iniciativas de cambio se componen de varios proyectos más pequeños que también tienden a atravesar por el proceso de múltiples pasos. De modo que en un punto puede ocurrir que usted se encuentre a la mitad del esfuerzo total, que haya terminado con unos cuantos de los fragmentos más pequeños, y que apenas esté empezando otros proyectos. El efecto neto es como el de una rueda dentro de otra.

Un ejemplo característico para una compañía de telecomunicaciones entre mediana y grande: El efecto total, diseñado para realzar de manera significativa la posición competitiva de la empresa, se tonó seis años. Para el tercer año, la transformación se había centrado en los pasos 5, 6 y 7. Un proyecto de reingeniería relativamente pequeño se estaba acercando al final de la etapa 8. La reestructura de grupos corporativos apenas estaba empezando, y la mayor parte del esfuerzo se había dedicado a los pasos 1 y 2. Había avances en un programa de calidad, aunque estaba retrasado, en tanto que unas cuantas iniciativas finales pequeñas todavía no se habían lanzado. Los primeros resultados se hicieron visibles al cabo de seis a doce meses, pero la recompensa más grande no se hizo patente hasta que estaban cerca del final del esfuerzo total.

Cuando una organización se encuentra en crisis, el primer proyecto de cambio dentro del proceso de cambio más extenso suele ser el esfuerzo por salvar el buque o cambiar de posición. Durante entre seis y veinticuatro meses, las personas toman acciones decisivas para detener el flujo de efectivo negativo y mantener con vida la organización. Puede ser que el segundo proyecto de cambio esté asociado con una nueva estrategia o reingeniería. Éste podría ir seguido de un cambio estructural o cultural mayor. Cada uno de estos esfuerzos atraviesa por los ocho pasos de la secuencia del cambio, y cada uno interviene en la transformación global.

Puesto que estamos hablando de múltiples pasos y múltiples proyectos, el resultado final con frecuencia es complejo, dinámico, desordenado y alarmante. Al principio, quienes tratan de dar lugar a un cambio importante con procesos analíticos simples y lineales casi siempre fracasan. El asunto no es que el análisis no tenga una utilidad. La reflexión concienzuda siempre resulta esencial, pero todo esto implica algo más que (a) recopilar datos, (b) identificar opciones, (c) analizar, y (d.) elegir.

P: Entonces, ¿por qué una persona inteligente va a depender demasiado de procesos analíticos simples y lineales?

R: Porque le han enseñado a administrar, mas no a dirigir.

ADMINISTRACIÓN VERSUS LIDERAZGO

La administración es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas. Los aspectos más importantes de la administración incluyen planear, presupuestar, organizar, proveer personal, controlar y resolver problemas. El liderazgo es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes. El liderazgo define cómo debería de ser el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos (véase la evidencia 3 en la página siguiente).

Esta distinción resulta absolutamente crucial para nuestros propósitos en este libro: si analizamos meticulosamente las evidencias 2 y 3 observaremos que la transformación exitosa se compone en un 70 a 90 por ciento de liderazgo y únicamente en un 10 a 30 por ciento de administración. No obstante, por motivos históricos, hoy en día innumerables organizaciones carecen en gran medida de liderazgo. Y casi todo el mundo piensa que el problema aquí es *administrar* el cambio.

Durante la mayor parte de este siglo, conforme fuimos dando origen a miles y miles de grandes organizaciones por primera vez en la historia del hombre, no contábamos con el número de buenos administradores suficiente para mantener funcionando todas esas

EVIDENCIA 3

Administración versus liderazgo

ADMINISTRACIÓN

- > *Planear y presupuestar:* establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios; para hacer que las cosas sucedan
- > *Organizar y proveer personal:* establecer alguna estructura para llevar a cabo los requerimientos del plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación
- > *Controlar y resolver problemas:* supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas

LIDERAZGO

- > *Establecer una dirección:* desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión
- > *Alinear a la gente:* transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquéllos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez
- > *Motivar e inspirar:* transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas

> Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa (por ejemplo, en el caso de los clientes, estar siempre a tiempo; en el caso de los accionistas, mantenerse dentro del presupuesto)

> Genera cambio, con frecuencia en un grado importante, y tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a volver a una empresa más productiva)

JO

burocracias. De modo que numerosas compañías y universidades desarrollaron programas de administración, y cientos y miles de personas se vieron alentadas a aprender administración en el puesto. Y lo hicieron. Pero *se* les enseñó muy poco liderazgo. Hasta cierto grado, se hizo hincapié en la administración porque resulta más sencillo enseñar esto que el liderazgo. Pero aún más, la administración constituía el primer punto de la agenda del siglo veinte porque eso era lo que se necesitaba. Por cada empresario o constructor de negocios que era líder, necesitábamos cientos de administradores para manejar sus empresas en perenne crecimiento.

Lamentablemente para nosotros, hoy en día este énfasis en la administración con frecuencia se ha institucionalizado en las culturas corporativas que desalientan a los empleados a aprender cómo dirigir. Resulta irónico que el éxito pasado sea usualmente el ingrediente clave para que las cosas evolucionen de esta manera. El síndrome, como lo he observado en innumerables ocasiones, evoluciona así: el éxito genera cierto grado de dominio en el mercado, lo cual a su vez da lugar a un gran crecimiento. Después de un tiempo, el mantener bajo control la organización que cada vez es más grande *se* convierte en el principal desafío. Así pues, la atención *se* vuelve hacia el interior, y se alimentan las competencias gerenciales. La burocracia ;j el enfoque interno se hacen cargo, con un marcado hincapié en la administración, mas no en el liderazgo. Pero con la continuación del éxito, el resultado primordialmente de dominio en el mercado, es frecuente que no *se* preste atención al problema, de modo que empieza a surgir una arrogancia nociva. Todas estas características a su vez dificultan mucho más cualquier esfuerzo en pro de la transformación. (Yéase la evidencia 4 en la siguiente página.)

Los administradores arrogantes pueden sobreestimar su desempeño actual y su posición competitiva, no saben escuchar, y aprenden lentamente. Los empleados enfocados hacia el interior pueden tener dificultades para percibir las fuer as mismas que representan amenazas y oortunidades. Las culturas burocráticas pueden a_sfixiar a aquellos que desean responder ante las condiciones cambiantes. Y la ausencia de liderazgo no permite que dentro de estas organizaciones haya fuerza alguna para salir del pantano.

La combinación de culturas que se resisten al cambio y administradores que no han aprendido cómo generar el cambio resulta

EVIDENCIA 4

La creación de una cultura corporativa con exceso de administración y falta de liderazgo

Cierta combinación de impulso emprendedor visionario y/o suerte crea una estrategia exitosa en los negocios y contribuye a instrumentarla.



Se establece una posición relativamente dominante (y en consecuencia la ausencia de una competencia fuerte) en algún mercado o mercados; habitualmente se trata de un mercado de productos o servicios, quizá también de mercados financieros, laborales o de suministros.

La empresa experimenta un gran éxito desde el punto de vista del crecimiento y las utilidades.



↓

↓

La empresa necesita, contrata y promueve gerentes, no líderes, para manejar la creciente burocracia. Los altos directivos permiten que estas personas, y no los líderes, se conviertan en ejecutivos. En ocasiones los altos directivos impiden de manera activa que los líderes se conviertan en ejecutivos de alto nivel.

Las presiones sobre los administradores proceden en su mayor parte de dentro de la empresa. Construir una burocracia y proveerla de personal que pueda manejar el crecimiento constituye el desafío más grande. Se descuida a los grupos externos.

Los administradores empiezan a creer que son los mejores y que sus tradiciones idiosincrásicas son superiores. Se vuelven cada vez más arrogantes. Los altos directivos no hacen nada por detener esta tendencia y con frecuencia la exageran.

1

↑↑ Se desarrolla una cultura fuerte y arrogante.

Los administradores no reconocen el valor que tienen los clientes y accionistas. Con frecuencia se aíslan, y se comportan en forma política.

Los administradores no reconocen el valor del liderazgo y a los empleados de todos los niveles que son capaces de aportarlo. Tienden a asfixiar la iniciativa y la innovación. Se comportan en forma centralizada burocrática.

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

letal. Los errores descritos en el capítulo 1 son casi inevitables bajo estas condiciones. Las fuentes de complacencia raras veces se atacan de manera adecuada debido a que la premura no constituye un punto importante para las personas a las que toda su vida se les ha pedido que simplemente conserven el sistema actual para que funcione sin problemas, como un reloj suizo. Una coalición conductora lo suficientemente poderosa con el liderazgo suficiente no se genera con personas que han aprendido a pensar en términos de jerarquía y administración. Las visiones y las estrategias no se formulan por individuos que únicamente han aprendido a manejar planes y presupuestos. Jamás se invierte el tiempo y la energía suficientes para comunicar un nuevo sentido de dirección al número suficiente de personas, lo cual no resulta sorprendente a la luz de una historia en la que la organización se ha limitado sencillamente a entregar informes directos del plan más reciente. Se permite que las estructuras, los sistemas, la falta de capacitación, o los supervisores le resten facultades a los empleados que desean contribuir a poner en práctica la visión, situación pronosticable, dado que la mayoría de los administradores poco han aprendido sobre facultar a los empleados. Demasiado pronto cantan victoria las personas que han aprendido a pensar en términos de sistemas de ciclos de tiempo: horas, días o semanas, no años. Y es raro que las personas que han aprendido a pensar en términos de estructura formal, y no de cultura, contribuyan a arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización. Como resultado de ello, las adquisiciones costosas no producen ninguna de las sinergias esperadas, los recortes de gran magnitud no logran controlar los costos, los inmensos proyectos de reingeniería se toman demasiado tiempo y producen muy pocos beneficios, y las estrategias nuevas y audaces jamás se instrumentan correctamente.

Es frecuente que los empleados de empresas grandes y antiguas tengan dificultades para arrancar un proceso de transformación debido a la ausencia de liderazgo, aunada a la arrogancia, el aislamiento y la burocracia. En dichas organizaciones, en las que lo más probable es que en un programa se cometa o haya un exceso de administración y una falta de liderazgo, es más lo que se jala que lo que se impulsa. Alguien desarrolla un plan, se lo entrega a la gente, y luego trata de que ellos asuman responsabilidades. O alguien toma una decisión y exige que otros la acepten. El problema con este

enfoque radica en que resulta enormemente difícil ejecutar por obra de la fuerza los grandes cambios que con frecuencia se requieren hoy en día para hacer que las organizaciones se desempeñen mejor. La transformación requiere sacrificio, dedicación y creatividad, y ninguno de estos elementos suele ir de la mano de la coerción.

Los esfuerzos por llevar a cabo el cambio que se pretenden realizar con exceso de administración y falta de liderazgo también tienden a eliminar el desorden inherente de las transformaciones. Las ocho etapas se reducen a tres. Siete proyectos se consolidan en dos. En lugar de hacer que participen cientos o miles de personas, la iniciativa es manejada en su mayor parte por un grupo reducido. El resultado neto casi siempre es sumamente decepcionante.

La administración del cambio tiene una gran importancia. Sin una administración competente, puede perderse el control del proceso de transformación. Pero para la mayor parte de las organizaciones, el desafío todavía mayor lo constituye dirigir el cambio. Sólo el liderazgo puede atacar a través de muchas fuentes de inercia corporativa. Únicamente el liderazgo puede motivar las acciones necesarias para alterar el comportamiento de una manera significativa. Sólo el liderazgo puede lograr que el cambio se arraigue infundiéndolo en la cultura misma de la organización.

Como verá usted en los próximos capítulos, este liderazgo con frecuencia empieza con sólo una o dos personas. Pero en cualquier organización que no sea exageradamente pequeña, es necesario incrementar ese número con el paso del tiempo. La solución para el problema de cambio no radica en un individuo con visos de héroe que fascine a miles de personas hasta convertirlas en obedientes seguidores. Las organizaciones modernas son demasiado complejas para ser transformadas por un solo gigante. Innumerables personas tienen que contribuir en la labor de liderazgo, no a través de intentos por imitar a individuos como Winston Churchill o Martín Luther King, Jr., sino a través de modestas aportaciones a la agenda del liderazgo en su esfera de actividad.

EL FUTURO

El problema del cambio dentro de las organizaciones se volvería menos preocupante si el ámbito de los negocios se estabilizara

pronto o cuando menos redujera el ritmo que está siguiendo. Pero la mayor parte de las evidencias fidedignas sugieren lo contrario: que el ritmo del movimiento en este ámbito aumentará y que las presiones que las organizaciones sufrirán para transformarse crecerán en el curso de las próximas décadas. De ser así, la única solución racional consiste en aprender más acerca de aquello que genera el cambio exitoso y transmitir ese conocimiento a grupos de personas cada vez más numerosos.

Por lo que he observado durante las últimas dos décadas, ayudar a los individuos a comprender mejor la transformación tiene dos componentes, y ambos serán analizados con cierto detalle en lo que resta de este libro. El primero se relaciona con los distintos pasos que integran el proceso de múltiples etapas. La mayoría de nosotros seguimos teniendo mucho que aprender sobre aquello que funciona, lo que no da resultado, la secuencia natural de los acontecimientos y los puntos en los que hasta las personas más capaces enfrentan dificultades. El segundo componente está asociado con la fuerza que impulsa el cambio: liderazgo, liderazgo y más liderazgo.

Si piensa sinceramente que usted y otras personas esenciales en su organización ya saben la mayor parte de lo que se requiere para generar el cambio que se necesita y, por lo tanto, están pensando lógicamente por qué tienen que tomarse el tiempo de leer el resto de este libro, permítame sugerirle que reflexione sobre lo siguiente. ¿Qué cree usted que encontraríamos si buscáramos todos los documentos generados en su organización en los últimos doce meses buscando dos frases: "administrar el cambio" y "dirigir el cambio"? Analizaríamos memos, resúmenes de juntas, boletines, informes anuales, informes de proyectos, planes formales, etc. Luego convertiríamos las cifras en porcentajes: X porcentaje de las referencias corresponden a "administrar el cambio" y Y porcentaje a "dirigir el cambio".

Por supuesto que los hallazgos de este ejercicio podrían no ser más que semántica sin significado alguno. Pero por otra parte, quizá reflejaran con exactitud la forma de pensar de su organización respecto del cambio. Y tal vez eso tenga algo que ver con la rapidez con la que usted mejora la calidad de los productos o servicios, incrementa la productividad, reduce costos y lleva a cabo innovaciones.

PARTE 11

*El proceso de
ocho etapas*

CAPÍTULO 3

Infundir el sentido de premura

);>-

PREGÚNTELE A CUALQUIER PERSONA mayor de treinta años cuán difícil resulta generar un cambio importante en una organización y la respuesta probablemente va a incluir una expresión equivalente a "mucho muy duro,. Empero, la mayoría de nosotros no lo comprendemos. Utilizamos las palabras correctas, pero muy dentro de nosotros, subestimamos la enormidad de la tarea, especialmente el primer paso: infundir el sentido de premura.

Ya sea que se trate de tomar una empresa que se encuentre en deplorables condiciones para restablecerla, de convertir a un competidor promedio en líder de la industria, o de empujar a un líder hacia adelante, la labor requiere gran cooperación, iniciativa y disposición para hacer sacrificios por parte de innumerables personas. En una organización con 100 empleados, cuando menos media docena deben ir más allá de lo que normalmente se requiere de ellos para producir un cambio significativo. En una empresa con 100 000 empleados, es factible que se requiera lo mismo de 15 000 empleados o más.

Infundir un sentido de premura resulta crucial para lograr la cooperación necesaria. Cuando el nivel de complacencia es elevado, las transformaciones usualmente no llegan a ninguna parte porque son pocas las personas que están interesadas en trabajar sobre el problema del cambio. Cuando el grado de premura es bajo, resulta difícil reunir a un grupo con el poder y la credibilidad suficientes para dirigir el esfuerzo o convencer a individuos clave para que dediquen el tiempo necesario para generar una visión de cambio y transmitirla. En aquellas raras circunstancias en las que llega a existir un grupo comprometido en el seno de un abismo de complacencia, puede ser que sus integrantes sean capaces de identificar la dirección general para el cambio, de reorganizar y de reducir los niveles de personal. Si estos ejecutivos dirigen una corporación, quizá incluso intenten llevar a cabo una adquisición y establecer nuevos sistemas de compensaciones. Pero tarde o temprano, si muchos otros no albergan el mismo sentido de premura, lo más probable es que el ímpetu para el cambio se desvanezca muy cerca de la meta, sin importar cuánto lo hayan impulsado; ni cuánto hayan amenazado. La gente se las arregla para encontrar mil ingeniosas maneras para rehusarse a cooperar en un proceso que sinceramente consideran innecesario o inútil.

LA COMPLACENCIA: UN EJEMPLO

Una importante compañía farmacéutica se ha visto obligada a enfrentar una enorme cantidad de desafíos a lo largo de los últimos años. Ni las ventas ni las utilidades han estado a la altura de esperanzas o expectativas previas. La empresa ha sido atacada por la prensa, especialmente después de un costoso despido masivo que erosionó todavía más el ánimo. El valor de las acciones hoy en día no es mucho más alto de lo que era hace seis años. Las quejas en cuanto a sus productos han aumentado en comparación con las que se recibían a mediados de la década de 1980, y un importante cliente se ha vuelto cada vez más negativo. Unos cuantos inversionistas institucionales han amenazado con vender a bajo costo una cuantiosa cantidad de valores en cartera, acción que podría hacer que el precio de las acciones bajara otro 5 por ciento más, o

incluso un 10 por ciento más. La empresa cuenta con una historia memorable y tuvo triunfos significativos en el pasado, todo lo cual hace que la situación actual luzca bastante deprimente.

Como la compañía está en lucha con competidores rudos, en la casa matriz se podrían esperar escenas sacadas de una película clásica de la segunda guerra mundial, con todo y salas para planear la guerra, generales que vociferan órdenes cada dos minutos, miles de tropas en estado de alerta las 24 horas del día, y ataques importantes contra el enemigo. Pero al visitar la compañía no se observa nada de esto. Las salas para planear la guerra no existen. Los generales parecen dar órdenes a un ritmo que hace que el béisbol luzca como un deporte rápido. Son muchas las personas que no muestran señales de estar en estado de alerta durante ocho horas, ya no digamos veinticuatro. No parecen percibir al enemigo, ni el hecho de que la competencia constituye una auténtica amenaza para la compañía. La compañía no está concentrada en una misión apremiante. Los ataques contra los rivales con frecuencia se llevan a cabo con armas de pequeño calibre. Los disparos más potentes con armas letales se apuntan hacia el interior: trabajadores contra gerentes, gerentes contra trabajadores, ventas contra producción, y así hasta la saturación.

En conversaciones individuales con los empleados, todo el mundo admite de inmediato que hay problemas. Luego vienen los "Peros". Pero toda la industria está sufriendo estos problemas. Pero en realidad estamos avanzando un poco. Pero el problema no está aquí, se encuentra en aquel departamento. Pero no puedo hacer nada más debido a mi jefe que es tan terco.

Si uno asiste a una junta de administración característica de la compañía, se empieza a preguntar si todos los hechos recopilados a partir de ingresos de la empresa, sus entradas, el precio de sus acciones, las quejas de los clientes, la situación competitiva y el estado de ánimo pudieran estar equivocados. En estas juntas, raras veces se hace referencia a índices de desempeño inaceptable. El ritmo suele ser pausado. Los asuntos discutidos pueden tener una importancia marginal. El nivel de energía raras veces es alto. Las discusiones se tornan acaloradas únicamente cuando un gerente trata de arrebatarse recursos a otro y de hacer caer la culpa en alguien más. Y lo que resulta más increíble es que, de vez en cuando,

uno llega a escuchar que alguien da una perorata respecto de lo bien que marchan las cosas.

Después de dos días en la empresa, uno se empieza a preguntar si ha ingresado en un estado de alucinaciones.

En esta organización plena de complacencia, las iniciativas de cambio mueren al plantearse. En una junta, alguien sugiere que los ciclos largos de desarrollo de nuevos productos están perjudicando cada vez más a la compañía, pero al cabo de veinte minutos la discusión ha cambiado de dirección y no se emprende ninguna acción para empezar a hacer más cortos los tiempos de desarrollo. Alguien más plantea un nuevo enfoque respecto de la tecnología de la información, mas al cabo de un rato el grupo en cuestión y su anticuado sistema son objeto de elogios. Incluso cuando el presidente ejecutivo plantea una idea de cambio, la sugerencia tiende a undirse en el pantano de la complacencia.

Si piensa que esta historia resulta improcedente porque nada semejante sucede en su organización, me atrevo a sugerirle que analice las cosas más meticulosamente. Estas condiciones se pueden encontrar prácticamente en cualquier parte. El departamento de crédito es un desastre, mas no da indicios de aceptar que existe siquiera un problema insignificante. La subsidiaria francesa constituye un caso de cambio de posición, mas el cuerpo directivo parece encontrarse perfectamente satisfecho con la situación actual.

Son incontables las ocasiones en las que he escuchado a un ejecutivo afirmar que todos los integrantes de su grupo directivo aceptan la necesidad de realizar una transformación importante, para luego descubrir yo mismo que el "grupo" piensa que la situación actual no está tan mal. En público, quizá repitan a pie juntillas el decir del jefe. En privado, escucho una historia diferente. "Cuando la recesión llegue a su fin, estaremos en buenas condiciones." "Las cifras se elevad.n tan pronto como empiecen a funcionar los programas de reducción de costos del año pasado.)' Y por supuesto, "Los problemas más grandes ya pasaron; mi departamento está muy bien".

P: ¿Cuán grave es esta clase de complacencia?

R: Sumamente grave.

FUENTES DE COMPLACENCIA

41

P: Y entonces, ¿por qué la gente se comporta así?

R: Por miles: y miles de motivos.

Cuando a estudiantes de maestría de veinticinco años les muestro una compañía que se encuentra en problemas y sin embargo sienten mucha complacencia, con frecuencia hablan como si administraran la empresa un grupo de personas con un IQ promedio de cuarenta. Su diagnóstico implícito: si el lugar está en problemas pero hay poca premura, entonces el grupo directivo debe estar integrado por un millón de idiotas. Su recomendación en cuanto a la acción a tomar: Despedirlos y contratarlos.

El diagnóstico de los estudiantes de maestría que vincula la ineptitud y la complacencia, no se ajusta muy bien a mis experiencias. En ocasiones he observado que tienen sensación de premura inapropiadamente limitada personas sumamente inteligentes y bien intencionadas. Todavía recuerdo vívidamente el haber participado en una junta con una docena de altos directivos en una corporación europea con un desempeño severamente deteriorado, y haber escuchado un debate intelectual digno de universitarios de Harvard. ¿Y por qué no? Muchas de las personas sentadas alrededor de la mesa ese día tenían títulos de las mejores escuelas del mundo. Lamentablemente, tanto el análisis de los supuestos errores de los competidores como la discusión más bien abstracta de la "estrategia" eludía el confrontar los problemas primordiales de la empresa. Como era de pronosticarse, no se tomó ninguna decisión de consecuencia al final de la junta, puesto que no es posible tomar decisiones importantes sin hablar sobre los problemas reales. Estoy seguro de que la persona más representativa presente en esa sala aquel día no se sintió muy complacida con la sesión. No se trataba de un grupo de tontos. Pero la junta les pareció aceptable porque en una escala de premura del 0 al 100, la calificación promedio entre esos ejecutivos definitivamente fue inferior a 50.

Son cuando menos nueve los motivos que contribuyen a explicar esta clase de complacencia (véase la evidencia 1 presentada en la página 43). Primero, no existía ninguna crisis altamente visible. La empresa no estaba perdiendo dinero. Nadie había amenazado

con un despido masivo. No se planteaba ninguna posibilidad de bancarota. No había invasores a la vista. La prensa no estaba publicando encabezados constantemente negativos acerca de la empresa. Como analista racional, uno podría alegar que la compañía se encontraba en crisis debido a participaciones de mercado y márgenes de ganancias en constante descenso, pero ése es un asunto distinto. El punto aquí era que los empleados no percibían una amenaza arrasadora, cosa que constituía uno de los motivos por los cuales no tenían gran sensación de premur .

Segundo, esa junta se estaba celebrando en una sala que hablaba a gritos de "Éxito". La mesa antigua de caoba de nueve metros podría haber sido permutada en condiciones equitativas por tres automóviles de lujo. Los tapices que cubrían las paredes, las alfombras y la decoración total eran tan hermosos como costosos. Las oficinas corporativas enteras, especialmente el área ejecutiva , tenía el mismo aspecto: Mármol, maderas preciosas, acojinadas alfombras y óleos por doquier. El mensaje subliminal era claro: somos ricos, somos ganadores, debemos estar haciendo algo bien. De modo que, relájense. Almuercen.

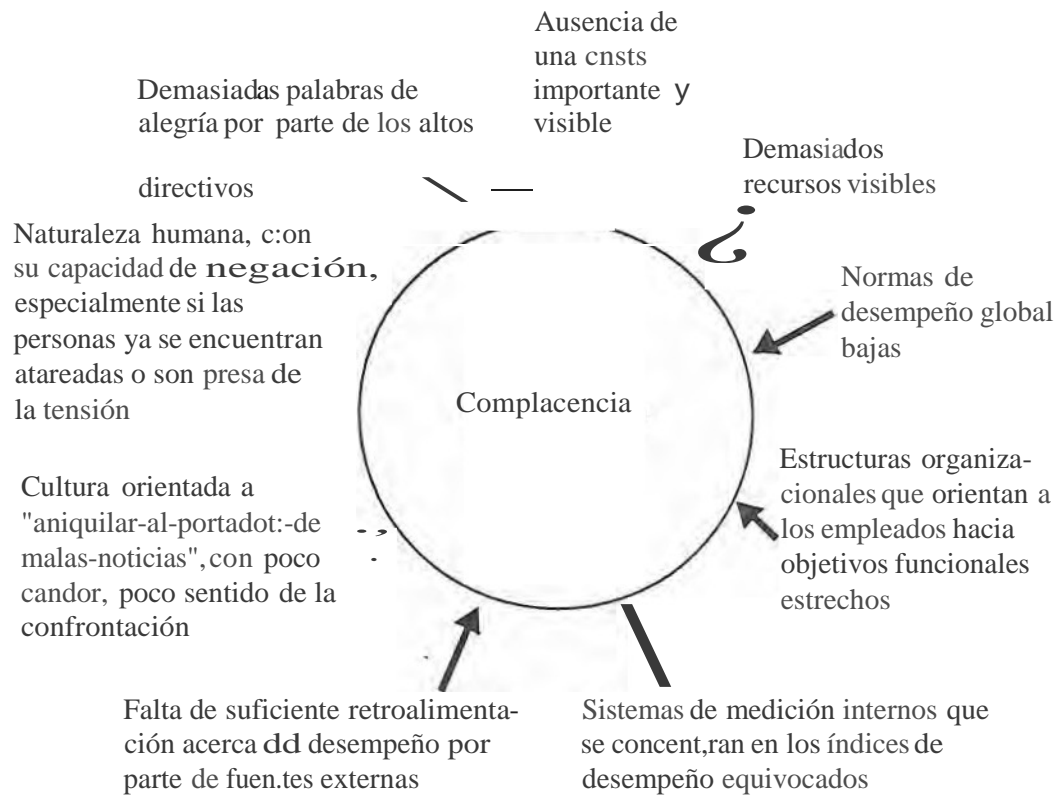
Tercero, las normas contra las cuales se medían estos directivos distaban mucho de ser altas. Al deambular por la empresa, si lo escuché una vez, lo escuché diez: "Las utilidades subieron un 10 por ciento respecto del año pasado". Lo que no se expresaba era que las utilidades habían bajado un 30 por ciento respecto de las obtenidas cinco años atrás, y que a nivel de la industria en general, las utilidades se habían elevado en cerca de 20 por ciento a lo largo de los doce meses anteriores.

Cuarto, la estructura organizacional concentraba la atención de la mayor de la gente en objetivos funcionales estrechos, en lugar de hacerlo en el desempeño del negocio. Mercadotecnia contaba con sus índices, los de producción eran diferentes, y personal contaba con otros distintos. Únicamente el presidente ejecutivo era responsable de las ventas globales, los ingresos netos y las ganancias de las acciones. De modo que cuando las medidas más elementales del desempeño corporativo descendían, de hecho nadie se sentía responsable.

Quinto, los distintos sistemas internos de planeación y control eran manipulados para facilitar el que todo el mundo alcanzara sus

EVIDENCIA 1

Fuentes de complacencia



objetivos funcionales. La gente del grupo corporativo de mercadotecnia me manifestó que habían logrado el 94 por ciento de sus objetivos durante el año anterior. Un objetivo característico: "Lanzar una nueva campaña publicitaria para el IS de junio". El incrementar la participación de mercado en cualquiera de las líneas de productos de la empresa no se consideraba como un objetivo apropiado.

Sexto, cualquiera que fuere la retroalimentación que la gente recibía procedía casen su totalidad de estos sistemas internos deficientes. Los datos procedentes de fuentes externas raras veces se **transmida** los empleados. El gerente o empleado promedio podía trabajar durante un mes sin verse confrontado jamás por un cliente insatisfecho, un accionista enojado o un proveedor frustrado. Es probable que algunas personas pudieran trabajar desde el día uno hasta su jubilación sin haber recibido directamente una queja de alg:ún grupo externo con intereses en el negocio.

Séptimo, cuando algún empleado joven y emprendedor se empeñaba en recabar retroalimentación externa en cuanto al desempeño de la empresa, con frecuencia era tratado como un leproso. En esa cultura corporativa, tal comportamiento era considerado inapropiado porque podía lesionar a alguien, hacer que bajara la moral, o llevar a argumentos (es decir, discusiones honestas).

Octavo, la complacencia era apoyada por la tendencia por demás humana de negar aquello que no queremos escuchar. La vida suele ser más placentera sin problemas y más difícil con ellos. La mayoría de nosotros, la mayor parte del tiempo, pensamos que contamos con los desafíos suficientes para mantenernos ocupados. No buscamos más trabajo. De modo que cuando surgen evidencias de un problema grande, si logramos salirnos con la nuestra e ignorar la información, con frecuencia lo hacemos así.

Noveno, aquellos que se veían relativamente poco afectados por las fuentes de complacencia 1 a 8 y por lo tanto se preocupaban por el futuro de la empresa con frecuencia se volvían a sumir en un falso sentido de seguridad a causa de las "palabras felices" de los altos directivos. "Por supuesto que enfrentamos desafíos, pero miren todo lo que hemos logrado." Las personas que vivieron la década de 1960 recordarán un aterrador ejemplo de esto: los innumerables informes sobre cómo el Estado Unidos iba ganando la guerra de Vietnam. Aunque las palabras de felicidad en ocasiones no son si4ceras, con frecuencia son producto de una cultura arrogante que, a su vez, es resultado de éxitos pasados.

Buena parte del problema aquí se relaciona con las victorias históricas: para la empresa en conjunto, para los departamentos y para los individuos. Los éxitos pasados brindan demasiados recursos, reducen nuestro sentido de premura y nos alientan para mirar hacia nuestro interior. En el caso de los individuos, generan un problema de ego; en el caso de las empresas, un problema cultural. Los grandes egos y las culturas arrogantes refuerzan las nueve fuentes de complacencia, mismas que, tomadas en conjunto, pueden hacer que el índice de premura se mantenga bajo incluso en una organización que enfrenta desafíos fundamentales y es administrada por personas perfectamente inteligentes y razonables.

*** Pienso que a menudo suponemos que si los demás fueran como nosotros -personas que con solidez y alertas van en pos de objeti-

vos—la complacencia no sería un problema. O pensamos que la gente, en su mayoría, es bastante inteligente, así que lo único que tiene que hacer es darle hechos como mala calidad del producto, los resultados financieros fluctuantes, la carencia de crecimiento de la productividad. En ambos casos, menospreciamos el poder de las fuerzas sutiles y sistémicas que existen de hecho en todas las empresas. Una regla práctica en esfuerzo de cambio importante. *Nunca meno,sprecie la magnitud de las fuerzas que refuerzan la complacencia y que ayudan a mantener el status quo.*

CÓMO INTENSIFICAR LA SENSACIÓN DE URGENCIA

Para elevar la sensación de urgencia es indispensable que desaparezcan las fuentes de complacencia o se reduzca al mínimo su impacto: por ejemplo, eliminar signos de exceso tales como una gran fuerza a la re corporativa; establecer normas más elevadas tanto de manera formal en el proceso de planeación como informalmente en las interacciones cotidianas; transformar los sistemas de medición internos que se concentran en los índices equivocados; incrementar ampliamente la proporción de retroalimentación externa que todo el mundo recibe en cuanto a su desempeño; recompensar tanto los comentarios honestos expresados en las juntas como a las personas que están dispuestas a enfrentar los problemas; y poner un alto a las palabras felices sin fundamento provenientes de los altos directivos.

Al verse confrontados con una organización que necesita una renovación, todos los administradores competentes emprenden algunas de estas acciones. Pero es frecuente que no lleguen hasta donde tendrían que llegar. Se invita a un grupo de clientes a la reunión administrativa anual, pero no se encuentra ninguna forma de expresar las quejas de los clientes ante todo el mundo semanalmente o incluso diariamente. Esa reunión administrativa anual podría celebrarse en un sitio menos elegante, pero luego los ejecutivos regresan a oficinas que ni Luis XIV consideraría despreciables. Se menciona una o dos cuestiones relativamente francas sobre ciertos problemas del comité ejecutivo, pero se permite que el período de la compañía esté repleto de palabras felices.

El infundir un intenso sentido de premura usualmente requiere acciones audaces e incluso riesgosas que normalmente asociaríamos

con un buen liderazgo. Unas cuantas actividades modestas, como la presencia del grupo de clientes en la reunión administrativa anual, suelen fracasar ante las fuerzas abrumadoramente poderosas que alimentan la complacencia. Ser *audaz* significa limpiar el balance general y generar una enorme pérdida para el trimestre. O vender las oficinas corporativas y mudarse a un edificio que luzca más bien como un centro de comando bélico. O comunicarle a todos sus negocios que cuentan con veinticuatro meses para convertirse en los primeros o segundos en *su* mercado, de lo contrario *se* verán penalizados con el despojo o la clausura. O hacer que el 50 por ciento de la paga para los diez funcionarios más altos se base en objetivos difíciles en cuanto a calidad de los productos para toda la organización. O contratar consultores para recopilar información honesta en las juntas para luego forzar discusiones sobre la misma, a pesar de saber que dicha estrategia alterará muchísimo a algunas personas. (Yéase la evidencia 2 que aparece en la siguiente página y que comprende nueve medios básicos para elevar el sentido de premura.)

No observamos con mayor frecuencia esta clase de acciones audaces porque la gente que vive en culturas excesivamente administradas o no poco dirigidas por **1** general aprenden que tales acciones no resultan sensatas. Si esos ejecutivos han estado asociados con una organización durante mucho tiempo, es factible que también sientan el temor de que serán culpados por generar los mismos problemas que sacan a relucir. No es coincidencia que las transformaciones con frecuencia empiecen cuando una persona nueva es ubicada en una posición clave, una persona que no está obligada a defender sus acciones pasadas.

El dar los pasos para elevar el sentido de premura puede resultar particularmente difícil para personas que han sido educadas en una cultura administrativa en la que el valor primordial consistía en tenerlo todo bajo control. Las acciones audaces que reducen la complacencia tienden a incrementar el conflicto y a generar ansiedad, cuando menos al principio. Los auténticos líderes emprenden acciones porque tienen confianza en que las fuerzas que se desaten podrán dirigirse hacia la obtención de fines importantes. Pero las iniciativas para incrementar el sentido de premura con frecuencia parecen riesgosas o simplemente tontas a los ojos de

EVIDENCIA 2

Formas de elevar el nivel de premura

47

1. Generar una crisis permitiendo una pérdida financiera, exponiendo a los gerentes a debilidades importantes ante los competidores, o dejando que los errores se vuelvan más grandes en el ar de •Corregirlos en el último minuto.
2. Eliminar ejemplos obvios de excesos (por ejemplo, membresías de la compañía en clubes campestres, una fuerza aérea grande, comedores de alta cocina para los ejecutivos).
3. Establecer objetivos tan elevados en cuanto a ingresos, entradas, productividad, satisfacción del cliente y ciclos, que no puedan ser alcanzados llevando a cabo los negocios en la forma habitual.
4. Dejar de medir el desempeño de las subunidades con base únicamente en objetivos funcionales estrechos. Insistir en que sea mayor el número de personas que se responsabilice de medidas más amplias en cuanto al desempeño del negocio.
5. Transmitir más datos sobre satisfacción de los clientes y desempeño financiero a un mayor número de empleados, especialmente información que demuestre debilidades en comparación con la competencia.
6. Insistir en que la gente hable con regularidad con los clientes insatisfechos, los proveedores molestos y accionistas descontentos.
7. Emplear consultores y otros medios para hacer que se generen datos más pertinentes y discusiones honestas en las juntas administrativas.
8. Publicar discusiones más honestas de los problemas de la empresa en los periódicos de la compañía y los discursos de los altos directivos. Poner un alto a las "palabras felices" de los altos directivos.
9. Bombardear a la gente con información sobre oportunidades futuras, las maravillosas recompensas que habrá por aprovechar al máximo dichas oportunidades, y la incapacidad actual de la organización para ir en pos de esas oportunidades.

alguien que durante treinta o cuarenta años *se* ha visto recompensado por ser un administrador cauteloso.

Si la alta dirección está integrada tan sólo por gerentes cautelosos, nadie elevará lo suficiente el valor de premura, y la transformación esencial jamás tendrá éxito. En tales casos, los consejos directivos tienen la responsabilidad de encontrar líderes y ubicarlos en puestos clave. Si eluden esa responsabilidad, como hacen en ocasiones, no están llevando a cabo el trabajo más esencial del consejo.

LA FUNCIÓN QUE TIENEN LAS CRISIS

Las crisis visibles pueden resultar enormemente útiles para atraer la atención de la gente y elevar los niveles de premura. El conducir los negocios en la forma habitual resulta sumamente difícil si se tiene la impresión de que el edificio está en llamas. Pero en este mundo que cada vez se mueve con mayor rapidez, esperar a que estalle el fuego constituye una estrategia dudosa. Y además de atraer la atención de la gente, un incendio repentino puede provocar una gran cantidad de daños.

Como las crisis económicas son tan visibles, con frecuencia se dice que el cambio fundamental resulta imposible mientras los problemas de la organización no se vuelvan lo suficientemente severos para generar pérdidas significativas. Si bien esta conclusión puede ser la correcta en casos en los que se requiere una transformación gigantesca y difícil, creo que no se aplica muy bien a la mayor parte de las situaciones que requieren un cambio.

Yo he visto cómo algunas personas inician con éxito reestructuraciones o esfuerzos en materia de calidad durante épocas en las que sus empresas estaban obteniendo utilidades fuera de serie. Lo hicieron bombardeando implacablemente a los empleados con información acerca de los problemas (utilidades altas pero pérdida de participación en el mercado), problemas potenciales (un nuevo competidor que da muestras de volverse más agresivo), u oportunidades potenciales (a través de tecnología o mercados nuevos). Lo hicieron fijando objetivos por demás ambiciosos que trastornaran la situación actual. Lo hicieron eliminando de manera agresiva indicios de excesos, palabras felices, sistemas de información engañosos, y otras cosas. Atraer la atención de la gente

durante las épocas prósperas resulta por demás difícil, pero es posible.

Un gran empresario japonés con toda regularidad impedía que sus altos directivos se tornaran complacientes a pesar de que la compañía estuviera obteniendo ganancias fuera de serie estableciendo objetivos extravagantes a cinco años. Justamente cuando la gente empezaba a sentirse confiada por sus numerosos logros, él expresaba al ;o así: "Deberíamos fijarnos el objetivo de duplicar nuestros ingresos en el transcurso de cuatro años". *Sus* empleados eran incapaces de ignorar estos pronunciamientos a causa de la credibilidad que él tenía. Como jamás se sacaba los objetivos de la manga, sino que analizaba minuciosamente los objetivos que podrían ser plausibles si se les dedicaba un esfuerzo inspirado, sus ideas siempre eran susceptibles de ser defendidas. Y al defenderlas, él vinculaba los objetivos con los valores esenciales con los cuales se identificab:a su cuerpo directivo. El resultado net<,J: sus objetivos a cinco año se transformaban en bombas que periódicamente hacían estallar las bolsas de complacencia.

Los auténticos líderes con frecuencia generan este tipo de crisis artificiales en lugar de esperar a que algo ocurra. Por ejemplo, en lugar de discutir con los gerentes sobre *sus* planes, como solía ser su estilo, Harry decidió aceptar proyecciones en cuanto a ingresos y costos que sabía que no eran realistas. El descenso resultante de 30 por ciento en los ingresos esperados atrajo la atención de todo el mundo. De manera similar, Helen aceptó lo que creyó que eran promes<Jts poco realistas en cuanto a la introducción de un importante n1Uevo producto y dejó que todo el asunto le explotara en las manos, lo cual no constituiría una acción que tomarían los débiles de cor:azón. El resultado: el negocio sencillamente no podía continuar como siempre.

Algunas crisis artificiales dependen de grandes pérdidas financieras para despertar a la gente. El presidente ejecutivo de una conocida corporación limpió su balance general, financió varias iniciativas nuevas y generó una pérdida de casi mil millones de dólares en el]proceso. Pero ésta fue una situación inusual. El presidente ejecutivo contaba con un contrato a largo plazo y la empresa nadaba en efectivo.

El problema con las grandes crisis financieras, ya sean naturales o planeadas, radica en que a menudo desangran los escasos recursos

de la empresa y en consecuencia, dejan menos espacio para maniobrar. Después de perder mil o dos mil millones, uno usualmente atrae la atención de la gente, pero termina por contar con mucho menos fondos para apoyar nuevas iniciativas. Si bien las transformaciones empiezan con mayor facilidad con una crisis financiera natural, si uno está en posición de elegir, resulta evidentemente más inteligente no esperar a que una se presente. Es mejor que uno mismo genere el problema. Mejor aún, si llega a ser posible, ayudar a la gente a percibir las **opciones** o la naturaleza crítica de la situación sin inducir pérdidas devastadoras.

LA FUNCIÓN QUE TIENEN LOS GERENTES DE NIVELES INTERMEDIOS Y BAJOS

Si el blanco del cambio es una planta, oficina de ventas o unidad de trabajo que está en la parte inferior de una organización grande, los participantes más importantes serán aquellos gerentes de nivel intermedio o bajo que *se* encuentren a cargo de dicha unidad. Ellos tendrán que disminuir la complacencia y aumentar la premura. Será necesario que organicen una coalición transformadora, que desarrollen una visión orientadora, que **l** vendan esa visión a los demás, etc. Con frecuencia, lo pueden lograr si cuentan con la autonomía suficiente, independientemente de lo que esté ocurriendo con **e**l resto de la organización. *Si cuentan* con la autonomía suficiente.

Sin suficiente autonomía en una empresa en la que la complacencia es la actitud dominante (situación que no es inusual hoy en día), un esfuerzo de cambio en una unidad pequeña puede verse condenado al fracaso desde el principio. Tarde o temprano intervendrán las fuerzas más difundidas de la inercia, sin importar lo que hagan los agentes de cambio de niveles bajos. En estas circunstancias, emprender un esfuerzo de transformación puede constituir un terrible error. Cuando las personas se percatan de este hecho, con frecuencia piensan que únicamente cuentan con una **l** alternativa: sentarse a esperar a que alguien de la alta dirección empiece a brindar un liderazgo firme. De modo que no hacen nada, y en el proceso robustecen las fuerzas mismas de la inercia que tanto los enfurecen.

Como cuentan con el poder, los altos ejecutivos suelen ser los principales actores que intervienen en el debilitamiento de las fuerzas de la inercia. Perno siempre es así. Ocasionalmente surge un alma valiente y competente que se encuentra en el nivel intermedio o bajo de la jerarquía y cuya participación resulta muy valiosa para generar las condiciones que pueden fundamentar una transformación.

Mi ejemplo favorito es el de una gerente de nivel intermedio de una gran compañía de servicios relacionados con viajes que prácticamente sólo confrontó a la alta dirección con datos sobre la posición competitiva cada vez más frágil de la empresa. Ella utilizó una asignación no rutinaria, colocar un producto a través de un nuevo canal de distribución, como excusa para contratar consultores. Mientras ella los alentaba tras bambalinas, los consultores dijeron esencialmente que la empresa jamás lograría utilizar con éxito el nuevo canal si no enfrentaba primero media docena de problemas fundamentales. Sus compañeros trataron de ponerse a buen resguardo cuando vieron los resultados de este trabajo, pero ella continuó con su empresa. Como sabía moverse con astucia, desvió buena parte de las críticas generadas por el rechazo y el enojo hacia los consultores. Ella tenía una sorprendente capacidad para decir cosas como: "Esto verdaderamente me sorprendió. ¿Se habrán equivocado los consultores, o realmente hay algo importante aquí?"; "No puedo creer que hayan enviado el informe a todas esas personas. Nosotros no lo autonzamos."; "¿Lo crees así? También Geny y Alice lo creen. ¿Han platicado ustedes tres acerca de estos asuntos?"

Si todos los integrantes del cuerpo directivo son gerentes cautelosos comprometidos con la situación actual, un valiente revolucionario de bajo nivel fracasará siempre. Pero jamás he visto una organización en la que el cuerpo directivo entero esté en contra del cambio. Incluso en el peor de los casos, del 20 al 30 por ciento parece saber que la empresa no se está desempeñando de acuerdo con su potencial, quieren hacer algo al respecto, pero sienten que obstaculizan su esfuerzo. Las iniciativas de la gerencia intermedia pueden brindar a estas personas la oportunidad de atacar la complacencia sin ser percibidos como malos miembros del equipo o agitadores.

Para aquellos ubicados en la gerencia intermedia que no aciertan a encontrar la forma de impulsar el sentido de premura en una empresa que necesita un cambio pero en la cual los directivos de alto nivel no brindan el liderazgo necesario, una decisión profesional inteligente podría ser la de cambiarse a otra compañía. En el ámbito económico de hoy, es frecuente que las personas se aferren a su empleo, incluso si la empresa en la que laboran no va hacia ninguna parte. Se conyencen a sí mismos de que ante el gran número de recortes de personal, son afortunados de recibir un sueldo y prestaciones para el cuidado de la salud. Esta actitud es comprensible. Pero en el mundo del siglo veintiuno, todos nosotros necesitaremos aprender y crecer a lo largo de nuestra carrera profesional. Uno de los innumerables problemas de las organizaciones complacientes radica en que la rigidez y el conservatismo dificultan el aprendizaje.

Checar tarjeta, cobrar un sueldo, aprender poco y permitir que haya poca premura constituye cuando mucho una estrategia estrecha de miras y de corto plazo. Las estrategias estrechas de miras y de corto plazo raras veces conducen al éxito a largo plazo, ni para las compañías ni para sus empleados.

¿QUÉ GRADO DE PREMURA SE CONSIDERARÍA SUFICIENTE ?

A la mayoría de las empresas les resulta difícil avanzar gran cosa en las etapas 2 a 4 de un esfuerzo de cambio importante, independientemente de cómo se haya iniciado el proceso o por quién, a menos que la mayoría de los gerentes crean honestamente que la condición prevaleciente es inaceptable. El sostener un esfuerzo de transformación en las etapas 7 y 8 exige un compromiso todavía mayor. Es preciso que la mayoría de los empleados, tal vez el 75 por ciento de la gerencia total y de hecho todos los altos ejecutivos crean que resulta absolutamente esencial llevar a cabo un cambio considerable.

Como es posible provocar cierto movimiento inicial con valores bajos de premura y como el ataque contra la complacencia puede generar ansiedad, podría resultar tentador omitir la etapa 1 y dar comienzo al proceso de transformación con un paso posterior. He observado a personas que empiezan por integrar la coalición

transformadora, desarrollando la visión de cambio o sencillamente realizando cambios (reorganizaciones, despidos, adquisiciones). Pero tal pareciera que los problemas de la inercia y la complacencia siempre los alcanzarán. En ocasiones se topan rápidamente con un muro, como cuando la ausencia de premura imposibilita el reunir a un equipo de liderazgo lo suficientemente fuerte para dirigir los cambios. En ocasiones la gente sigue durante años, quizá con alguna adquisición que alimente el crecimiento y el interés, antes de que se vuelva evidente que diversas iniciativas están languideciendo.

Aun cuando la gente efectivamente da comienzo a esfuerzos de cambio importantes con ejercicios para la reducción de la complacencia, en ocasiones se convence de que ha concluido la labor, cuando de hecho se requiere más trabajo. He observado a individuos excepcionalmente capaces que han caído en esta trampa. Hablan con compañeros ejecutivos que no hacen más que reforzar sus explicaciones racionales. "Todos estamos preparados para esto. Todo el mundo comprende que es preciso cambiar la situación actual. Aquí no impera tanto la complacencia. ¿Verdad, Phil? ¿Verdad Carol?" Prosiguen sobre una base tambaleante y acaban por lamentarlo.

La intervención de extraños suele resultar de utilidad en estos casos. Pida la opinión de clientes, proveedores o accionistas bien informados. ¿Es el valor de premura lo suficientemente alto? ¿Es la complacencia lo suficientemente baja? No se limite a platicar con empleados que cuentan con los mismos incentivos que usted para hacer a un lado la realidad. Y no le plantee estas preguntas tan sólo a unos cuantos amigos del exterior. Hable con otros que conozcan su empresa o incluso con personas que parezcan estar reñidas con su organización. Y, lo que es más importante, *haga acopio de valor para escuchar con suma atención.*

Si lo hace así, se percatará de que algunas personas no están lo suficientemente informadas para ofrecer un juicio fidedigno y que otras tienen quejas y porfían en reiterarlas. Pero usted puede dilucidar todo esto si habla con el número suficiente de personas. El punto radica en contrarrestar la miopía interna con datos externos. En un mundo que se desplaza con gran rapidez, la miopía interna puede resultar fatal.

..

.....

2-

.....

.....

CAPÍTULO 4

Crear la coalición conductora

LAS TRANSFORMACIONES CON frecuencia están asociadas con un individuo altamente visible. Si reflexionamos el resurgimiento que tuvo Chrysler tras caer prácticamente en la bancarrota a principios de la década de 1980, pensamos en Lee Iacocca. Si mencionamos el ascenso de Wal-Mart de ser una compañía sin importancia a convertirse en líder de la industria, nos viene a la mente Sam Walton. cuando leemos sobre los esfuerzos que realizó IBM para renovarse } la historia se centra en Lou Gerstner. Después de un tiempo, uno podría fácilmente llegar a la conclusión de que la clase de liderazgo que resulta tan crítico para cualquier cambio únicamente puede provenir de un solo individuo de proporciones legendarias.

Ésta es una creencia sumamente peligrosa.

Como el cambio esencial resulta tan difícil de lograr, se requiere una fuerza poderosa para sustentar el proceso. No hay un solo individuo, ni siquiera un presidente ejecutivo con facultades de monarca, que sea capaz de desarrollar

la visión correcta, transmitirla a grandes números de personas, eliminar todos los obstáculos clave, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio, y arraigar profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización. Los comités débiles resultan todavía peores. Siempre se requiere una coalición conductora fuerte, que tenga la composición, confianza y el objetivo compartido adecuados. Integrar un equipo de esta naturaleza constituye siempre una parte esencial de las primeras etapas de cualquier esfuerzo por reestructurar una organización, poner en práctica un proyecto de reingeniería o reorganizar un conjunto de estrategias.

EMPRENDER SOLO EL PROYECTO: EL PRESIDENTE EJECUTIVO SOLITARIO

La compañía de productos alimenticios de este caso poseía una extraordinaria marca en cuanto a desempeño económico entre 1975 y 1990. Luego la industria cambió, y la compañía se tambaleó gravemente.

El presidente ejecutivo era un individuo admirable. El 20 por ciento de sus atributos eran de líder, el 40 por ciento de administrador, y el resto de genio financiero, de modo que condujo exitosamente su empresa llevando a cabo astutas adquisiciones y comandando su buque con mano de hierro. Cuando su industria cambió a finales de la década de 1980, él trató de transformar a la empresa para enfrentar las nuevas condiciones. Y lo hizo con el mismo estilo que había estado empleando durante quince años: el de un monarca con sus consejeros.

El (Rey, Henry contaba con un conúte ejecutivo, pero se trataba de un grupo que se limitaba a recopilar y distribuir información, y no de un cuerpo capaz de tomar decisiones. El auténtico trabajo se llevaba a cabo fuera de las juntas. Henry reflexionaba sobre los asuntos solo en su oficina. Luego compartía la idea con Charlotte y escuchaba sus comentarios. Almorzaba con Frank y le pl:uJ.teaba unas cuantas preguntas. Jugaba golf con Ari y tomaba nota de la reacción que éste manifestaba ante su idea. Con el tiempo, el presidente ejecutivo tomaba la decisión solo. Luego, dependiendo

de la naturaleza de la misma, la anunciaba en una junta del comité ejecutivo o, si el asunto era delicado de alguna manera, hablaba individualmente con cada miembro de su equipo en su oficina. Ellos a su vez le transmitían la información a otros según fuera necesario.

Este proceso funcionó notablemente bien entre 1975 y 1990 debido a cuando menos cuatro motivos: (1) el ritmo de cambio en los mercados de Henry no era muy rápido, (2) él conocía muy bien la industria, (3) su compañía contaba con una posición tan fuerte que el hecho de llegar tarde o equivocarse en una decisión no resultaba tan riesgoso, y (4) Henry era un tipo muy listo.

Y entonces cambió la industria.

Durante cuatro años, hasta su jubilación en 1994, Henry trató de conducir un esfuerzo de transformación utilizando el mismo proceso que le había funcionado tan bien durante tanto tiempo. Pero en esta ocasión el enfoque no funcionó porque tanto el número de decisiones que se tenían que tomar como la naturaleza de las mismas eran diferentes en ciertos aspectos importantes.

Antes de 1990, los problemas eran en promedio más pequeños, menos complejos, tenían menos carga emocional y eran menos numerosos. Una persona sagaz podía tomar buenas decisiones utilizando el formato de discusión de persona a persona y ponerlas en práctica sin problemas. Ante las fluctuaciones de la industria y la necesidad de efectuar un cambio importante dentro de la empresa, los problemas empezaron a presentarse con mayor rapidez y adquirieron mayor proporción. Una persona ya no podía manejar adecuadamente el flujo de decisiones, aunque se tratara de un individuo extraordinariamente capaz. Las opciones se tomaban y se comunicaban con demasiada lentitud. Las elecciones se hacían sin contar con una cabal comprensión de los asuntos. A los empleados se les pedía que realizaran sacrificios sin brindarles un sentido claro del motivo por el cual los tenían que hacer.

Después de dos años, la evidencia objetiva sugería que el enfoque de Henry no estaba funcionando. En lugar de cambiar, él se volvió más solitario y empezó a empujar con más fuerza. Tras una adquisición cuestionable y un despido masivo que generó mucha amargura, a regañadientes se jubiló (con un empujón más que pequeño por parte de su consejo directivo).

PROCEDER SIN FUNDAMENTOS: EL COMITÉ CON BAJA CREDIBILIDAD

Probablemente yo haya observado este escenario dos docenas de veces. El paladín más grande del cambio es el ejecutivo de recursos humanos, el funcionario a cargo de calidad o el jefe de planeación estratégica. Alguien convence al jefe de poner a este funcionario a cargo de una fuerza laboral que incluya a personas de distintos departamentos y a un consultor externo o dos. El grupo podría incluir a un líder con gran futuro en la organización, pero no cuenta con los tres o cuatro individuos de mayor jerarquía ejecutiva. Y de los quince funcionarios principales, tan sólo de dos a cuatro son miembros.

Como el grupo cuenta con un jefe entusiasta, logra algunos avances durante un tiempo. Pero todos los animales políticos, tanto pertenecientes como no pertenecientes a este comité se percatan rápidamente de que tiene pocas oportunidades de éxito a largo plazo, y en consecuencia, limitan su asistencia, su participación y su compromiso. Como todos los integrantes de la fuerza laboral están atareados, y como algunos no están convencidos de que ésta sea la mejor manera de utilizar su tiempo, se vuelve imposible programar las juntas suficientes para emitir diagnósticos compartidos respecto de los problemas de la empresa y para fomentar la confianza entre los miembros del grupo. No obstante, el líder del comité se niega a darse por vencido y lucha por lograr un avance visible, y con frecuencia lo hace debido a que tiene un enorme sentido de dedicación hacia la empresa o sus empleados.

Después de un tiempo, el trabajo lo lleva a cabo un subgrupo de tres o cuatro, en su mayoría el jefe, un consultor y el tipo de tendencias progresistas. El resto de los integrantes aprueban las ideas que genera este pequeño grupo, pero ni aportan gran cosa ni se sienten comprometidos con el proceso. Tarde o temprano el problema se hace visible: cuando el grupo no logra el consenso respecto de recomendaciones clave, cuando las recomendaciones de su comité llegan a oídos sordos; o cuando trata de instrumentar una idea y choca contra un muro de resistencia pasiva. Tras un trabajo por demás arduo, el comité logra hacer unas cuantas aportaciones, pero con suma lentitud y en forma muy gradual.

La autopsia del asunto muestra que el grupo operante jamás tuvo la oportunidad de convertirse en un grupo de personas poderosas que compartieran el sentido de los problemas, oportunidades y compromiso en pro del cambio. Desde el inicio, el grupo jamás contó con la credibilidad necesaria para brindar un liderazgo firme. Sin esa credibilidad, uno tiene el equivalente de un camión con dieciocho ruedas impulsado por el motor de una podadora de pasto.

En tanto que este enfoque fracasa, la posición competitiva de la compañía se empieza a debilitar y el líder de la industria avanza un poco más.

AVANZAR AL RÍLIMO DEL CAMBIO: EL EQUIPO

El punto esencial en estos dos escenarios radica en que ninguna de las dos empresas está tomando en cuenta la velocidad del cambio en el mercado y en la tecnología. En un mundo menos competitivo y que se desplaza más lentamente, los comités débiles pueden ayudar a las organizaciones a adaptarse a un ritmo aceptable. Un comité hace recomendaciones: Los gerentes clave rechazan la mayor parte de las ideas. El grupo presenta sugerencias adicionales. La línea avanza un par de centímetros. El comité vuelve a hacer otro intento. Este enfoque puede funcionar cuando tanto la competencia como el cambio esdn limitados. Pero en un mundo que se desplaza con mayor rapidez, los comités débiles invariablemente fracasan.

En un mundo que se desplaza con lentitud, el jefe solitario puede efectuar los cambios que se necesitan hablando con Charlotte, luego con Frank, después con Ari para luego reflexionar sobre lo que ellos expresen. Puede volver a recurrir a cada uno de ellos para obtener más información. Después de tomar una decisión, se la puede comunicar a Charlotte, Frank y Ari. El procesamiento de la información es ordenado y se realiza en secuencia. Mientras el jefe sea capaz y se disponga de tiempo, el proceso puede funcionar bien. En un mundo que se desplaza con mayor rapidez, esta ponderosa actividad lineal falla. Resulta excesivamente lenta. No está lo suficientemente documentada con información actual. Y esto dificulta la instrumentación.

Hoy en día, el ámbito de los negocios exige claramente un nuevo proceso para la toma de decisiones (véase la evidencia 1 que aparece

EVIDENCIA 1

La toma de decisiones en el ámbito de los negocios de hoy

EL ÁMBITO DE LOS NEGOCIOS DE HOY

- > Exige más cambios en gran escala a través de nuevas estrategias, reingeniería, reestructura, fusiones, adquisiciones, recortes de personal, desarrollo de nuevos productos o mercados, etc.

LAS DECISIONES TOMADAS DENTRO DE LA EMPRESA

- > Se basan en asuntos de mayor magnitud, más complejos, con mayor carga emocional
- > Se toman con mayor rapidez
- > Se toman en un ámbito menos seguro
- > Requieren mayores sacrificios de quienes instrumentan las decisiones



UN NUEVO PROCESO PARA LA TOMA DE DECISIONES

- > Se requiere porque no existe un solo individuo que cuente con la información necesaria para tomar todas las decisiones que se necesitan para convencer a muchísimas personas para instrumentar las decisiones
- > Debe ser dirigido por una poderosa coalición capaz de actuar como equipo

arriba). En un mundo que se desliza con rapidez, los individuos y los comités débiles raras veces cuentan con toda la información que se necesita para tomar buenas decisiones fuera de la rutina. Aparentemente, tampoco cuentan con la credibilidad ni el tiempo que se requieren para convencer a otros de llevar a cabo los sacrificios personales requeridos para instrumentar los cambios. Únicamente los equipos integrados adecuadamente y con la confianza suficiente entre sus miembros pueden resultar altamente efectivos bajo estas nuevas circunstancias. Este nuevo axioma se aplica igualmente bien a una coalición conductora del cambio en la fábrica, en el proceso de desarrollo de nuevos productos o en la cumbre misma de la organización. Una coalición conductora que opera como un equipo efectivo puede procesar más información con mayor rapidez. También es capaz de acelerar la instrumentación de nuevos enfoques debido a que las personas poderosas están verdaderamente informadas y comprometidas con las decisiones fundamentales.

Así pues, ¿por qué los gerentes no se valen con mayor frecuencia de equipos para ayudar a generar cambios? Hasta cierto grado, existe un conflicto de intereses. Los equipos no son promovidos, pero los individuos sí, y los individuos necesitan contar con antecedentes sin ambigüedades para progresar en su carrera profesional. El argumento que reza "Yo pertencí a un equipo que..." no se vende bien hoy en día en la mayor parte de los lugares.

Pero el problema se relaciona todavía en mayor grado con la historia. La Inayoría de los ejecutivos de alto nivel fueron educados administrativamente en una era en la que el trabajo en equipo no resultaba esencial. Quizá hayan hablado en términos de "equipos" y utilizado metáforas relacionadas con los deportes, pero la realidad era jerárquica: lo característico era que hubiera un jefe con las ocho personas que le reportaban. Después de haber observado innumerables ejemplos de comités con un funcionamiento deficiente, en donde todo se mueve con mayor lentitud en lugar de hacerlo más rápidamente, con frecuencia se sienten mucho más cómodos apegándose al viejo formato, incluso si éste funciona cada vez menos con el paso del tiempo.

El resultado neto: en numerosos esfuerzos de reingeniería y planteamiento de nuevas estrategias, la gente sencillamente *omite* este paso o le presta la atención mínima. Luego corre hacia adelante para tratar de generar la visión, o reducir el tamaño de la organización, o lo que sea. Pero tarde o temprano, la ausencia de un equipo fuerte para dirigir el esfuerzo prueba ser fatal.

CÓMO INTEGRAR LA COALICIÓN CONDUCTORA

El primer paso para integrar la clase de equipo capaz de dirigir un esfuerzo de cambio consiste en encontrar a los miembros adecuados. Son cuatro las características clave que parecen ser esenciales para integrar coaliciones conductoras efectivas. Éstas son:

1. *Poder del puesto:* ¿Se cuenta con un número suficiente de integrantes clave, especialmente gerentes de primera línea, para evitar que los que queden fuera no puedan obstaculizar fácilmente el avance?

2. *Experiencia*: ¿Los distintos puntos de vista, en cuanto a disciplina, experiencia laboral, nacionalidad, etc., pertinentes para la tarea que se va a realizar están adecuadamente representados, de tal modo que se puedan tomar decisiones inteligentes?
3. *Credibilidad*: ¿Cuenta el grupo con un número suficiente de personas con buena reputación en la empresa para que sus pronunciamientos sean tomados con seriedad por otros empleados?
4. *Liderazgo*: ¿Incluye el grupo un número suficiente de líderes constatados para lograr impulsar el proceso de cambio?

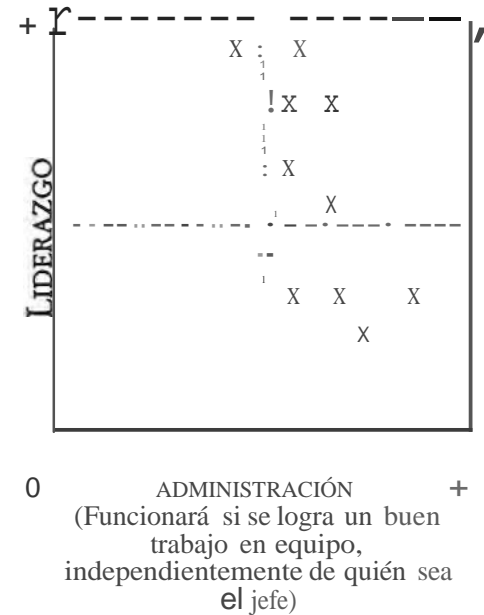
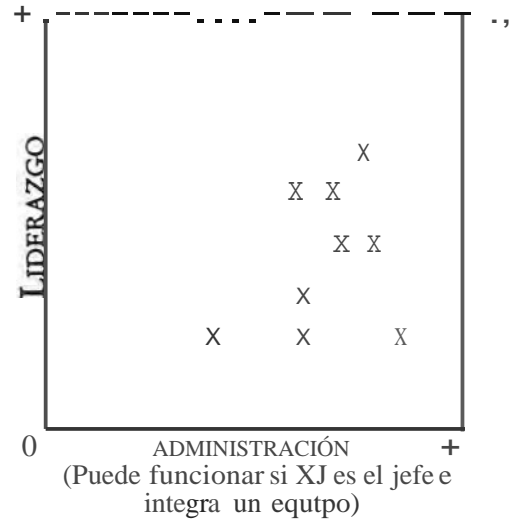
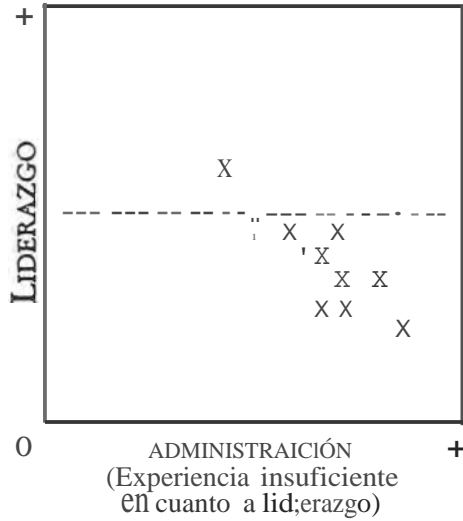
Esta última consideración, la del liderazgo, resulta particularmente importante. Se necesitan aptitudes tanto administrativas como de liderazgo en la coalición conductora, y deben trabajar en conjunto, al estilo del trabajo en equipo. Las primeras mantienen el proceso completo bajo control, en tanto que las últimas impulsan el cambio. (Los esquemas que presenta la evidencia 2 en la siguiente página representan distintas combinaciones de liderazgo y administración que bien pueden funcionar o no.)

Una coalición conductora con buenos administradores pero malos líderes no va a triunfar. La estructura mental administrativa desarrolla planes, no visión; su comunicación en cuanto a la necesidad del cambio y la dirección del mismo es sumamente deficiente; y controla a la gente en lugar de facultarla para actuar. No obstante, las compañías con una buena proporción de éxitos históricos con frecuencia poseen culturas corporativas que dan origen a esa estructura mental que rechaza tanto a los líderes como el liderazgo. Resulta irónico que los grandes éxitos den lugar a un ímpetu que exige que cada vez sea mayor el número de administradores que mantengan bajo control a la empresa en crecimiento, a la vez que requiere un mínimo de liderazgo, si es que lo requiere. En empresas de esta clase, resulta esencial proceder con sumo cuidado, de lo contrario, la coalición conductora carecerá de este elemento crítico.

La ausencia de liderazgo por lo general se enfrenta de tres maneras: (1) se trae a personas de fuera de la empresa, (2) se promueve a empleados que saben dirigir, o (3) se alienta a empleados que tienen puestos que requieren liderazgo, pero que raras veces

EVIDENCIA 2

Perfiles de cuatro distintas coaliciones conductoras



dirigen, para que acepten el desafío. Sea cual fuere el método elegido para alcanzar el objetivo, el resultado final, un equipo con aptitudes de liderazgo, deberá ser el mismo. Nunca olvide esto: *una coalición conductora inte-grada únicamente por administradores – aunque sean administradores fantásticos- que sean personas maravillosas, ocasionará el fracaso de los esfuerzos de cambio importantes.*

El tamaño de una coalición efectiva parece relacionarse con el tamaño de la organización. El cambio con frecuencia se inicia con

tan sólo dos o tres personas. Luego, el grupo participante en transformaciones exitosas a menta a una media docena en empresas relativamente pequeñas o en unidades pequeñas de empresas más grandes. En las empresas de mayor tamaño, es factible que el grupo crezca a entre veinte y cincuenta personas.

CUALIDADES QUHAY QUE EVITAR... O MANEJAR CUIDADOSAMENTE

Son dos los tipos de individuos que es preciso evitar a toda costa al integrar una coalición conductora. El primero es el de aquéllos cuyo ego abarca todo el salón, sin dejar espacio para nadie más. El segundo es el de los que yo llamo víboras, personas que generan la desconfianza suficiente para aniquilar el trabajo en equipo.

En los altos niveles de la mayor parte de las organizaciones, las personas tienen egos sumamente grandes. Pero si no cuentan también con un sentido realista de sus debilidades y limitaciones, si no son capaces de apreciar las fortalezas complementarias de otros, y si no son capaces de sojuzgar sus intereses inmediatos a la consecución de un objetivo de mayor magnitud, probablemente aportarán a la coalición conductora tanto como el desperdicio nuclear. Si una persona de esta naturaleza resulta ser el principal integrante de la coalición, podemos despedirnos del trabajo en equipo y de una transformación de gran envergadura.

Las víboras resultan igualmente nefastas, aunque en forma diferente. Lesionan la confianza que siempre constituye un ingrediente esencial en el trabajo en equipo. Una víbora es un experto en decirle a Sally algo sobre Fred y a Fred algo sobre Sally que socava la relación entre ambos.

En ciertos sentidos, las víboras y los grandes egos pueden ser excesivamente inteligentes y productivos y estar sumamente motivados. Así pues, pueden ser promovidos a altos puestos y convertirse en candidatos lógicos para una coalición conductora. Los agentes de cambio sagaces parecen tener la habilidad de detectar a estas personas y mantenerlas fuera del equipo. Si esto resulta imposible, los líderes capaces observan y manejan a estos tipos con sumo cuidado.

Otro tipo de individuos con los cuales cuando menos hay que ser precavido es el del participante renuente. En organizaciones con índices de premura excesivamente elevados, resulta fácil que las personas acepten participar en una coalición en pro del cambio. Pero como el nivel de premura elevado es algo raro, se requiere un mayor esfuerzo, especialmente por lo que respecta a unas cuantas personas clave que no tienen el menor interés en participar.

Jerry es el principal ejecutivo financiero de división de una importante compañía petrolera, y trabaja en exceso. Conservador por naturaleza, es más administrador que gerente, y su naturaleza lo hace sospechar de los llamados en pro de cambios significativos por el potencial de alteraciones y riesgos que representan. Pero después de haber tenido un buen desempeño en su corporación durante treinta y cinco años, Jerry es demasiado poderoso y demasiado respetado para ser ignorado. Por lo tanto, su jefe de división ha dedicado horas durante un lapso de dos meses a tratar de convencerlo de que es necesario efectuar un cambio importante, y que la participación activa de Jerry resulta esencial. A la mitad de esta labor de convencimiento, el ejecutivo financiero sigue poniendo excusas, mencionando su falta de tiempo y de aptitudes para colaborar. Pero la persistencia rinde frutos, y Jerry acaba por integrarse al grupo.

Podría resultar tentador el borrar de la lista a personas como Jerry y tratar de realizar la labor eludiéndolos. Pero si individuos de esta naturaleza son personas importantes con gran autoridad o credibilidad, esta táctica raras veces funciona bien. A menudo el problema de lograr la participación de un Jerry se remonta a la premura. Él no percibe muy claramente los problemas y las oportunidades, y lo mismo ocurre en el caso de las personas con las que él interactúa cotidianamente. Con un nivel elevado de complacencia, jamás se le convencerá de que dedique el tiempo y el esfuerzo necesarios para crear una coalición triunfadora.

Cuando personas como Jerry poseen las cualidades de una víbora o de un gran ego, la renuncia o la jubilación negociada con frecuencia constituye la única opción sensata. Usted no los quiere en la coalición conductora, pero tampoco puede darse el lujo de tenerlos ocasionando problemas fuera de la sala de juntas. Es frecuente que las organizaciones se muestren renuentes a enfrentar este

problema, usualmente porque estas personas cuentan con aptitudes especiales o con apoyo político. Pero la alternativa suele ser peor: el conservarlos socava una nueva estrategia o un esfuerzo en pro de la renovación cultural.

Temerosos de enfrentar el problema, nos convencemos de que Jerry no es tan nefasto, o de que podemos maniobrar eludiéndolo. De modo que continuamos, para luego maldecirnos más tarde por no haber resuelto el problema.

En esta clase de situación, recuerde usted lo siguiente: *los problemas de personal que pueden ignorarse durante tiempos de bonanza pueden ocasionar graves dificultades en una economía más adversa, globalizada, que se desplaza con mayor rapidez.*

CÓMO INTEGRAR UN EQUIPO EFECTIVO CON BASE EN LA CONFIANZA Y EN UN OBJETIVO COMÚN

El trabajo en equipo en una coalición conductora puede generarse de varias maneras distintas. Pero independientemente del proceso utilizado, hay un elemento que resulta necesario: la confianza. Cuando hay confianza, usualmente se puede generar trabajo en equipo. Cuando ésta está ausente, no se puede lograr.

En numerosas organizaciones falta la confianza. Las personas que han pasado su carrera en un solo departamento o división muchas veces aprenden a ser leales a su grupo inmediato y a desconfiar de los motivos de otros, incluso si se encuentran en la misma empresa. La falta de comunicación y muchos otros factores intensifican la rivalidad equivocada. Así pues, los ingenieros sospechan de los representantes de ventas, la subsidiaria alemana desprecia a la matriz norteamericana, y así sucesivamente. Cuando empleados de estos grupos son promovidos y se les pide que trabajen juntos en una coalición conductora durante un esfuerzo en pro del cambio, raras veces se da fácilmente el trabajo en equipo debido a la ausencia de confianza residual. Los juegos de intolerancia que resultan de esto pueden impedir que tenga lugar la transformación que se necesita.

El solo discernimiento respecto de la confianza puede resultar por demás útil para juzgar si un conjunto particular de actividades va a dar lugar a la clase de equipo que se necesita. Si las actividades generan el entendimiento, respeto e interés mutuos asociados con

la confianza, entonces va usted por el camino correcto. Si no es así, su camino está equivocado.

Hace cuarenta años, las empresas que trataban de integrar equipos utilizaban en su mayor parte actividades sociales informales. Todos los ejecutivos conocían a las familias de los demás. Al jugar al golf, en las fiestas navideñas y en las cenas desarrollaban relaciones basadas en la comprensión y la confianza mutuos.

Las actividades sociales orientadas a la familia se siguen utilizando para integrar equipos, pero hoy en día tienen unos cuantos inconvenientes. Primero, se trata de un proceso lento. La actividad ocasional que no está dirigida primordialmente a la integración de un equipo puede tomarse una década o más. Segundo, funciona mejor en familias en las que únicamente uno de los cónyuges trabaja fuera del hogar. En el mundo de las parejas con carrera profesional, somos pocos los que contamos con el tiempo suficiente para cumplir con obligaciones sociales frecuentes en dos diferentes organizaciones. Tercero, esta clase de proceso de desarrollo de grupos tiende a ejercer intensas presiones. Se estandarizan las ideas políticas, los estilos de vida y los pasatiempos. Una persona que sea diferente tiene que adaptarse o salirse. Una consecuencia puede ser la tendencia a concordar con las opiniones del grupo, en el sentido negativo del hecho.

Hoy en día, la integración de grupos debe darse con mayor rapidez, dar margen a una mayor diversidad, y prescindir de los cónyuges que permanecen en casa. Para dar cabida a esta realidad, el vehículo usado con mayor frecuencia hoy en día es, con mucho, una forma de conjunto de reuniones cuidadosamente planeadas fuera de las oficinas. Un grupo de ocho o doce o veinticuatro se va a algún lado durante dos o cinco días con el objetivo explícito de integrarse más como equipo. Platican, analizan, escalan montañas y practican juegos, todo ello con el propósito de incrementar el entendimiento y la confianza mutuos.

Los primeros intentos en pro de esta clase de actividades, efectuados hace alrededor de treinta años, se parecían tanto a la clase de terapia de grupo rápida y sórdida que con frecuencia no funcionaban. En tiempos más recientes, se ha hecho más hincapié tanto en las tareas intelectuales dirigidas a la cabeza como a las actividades de integración orientadas al corazón. Las personas

analizan meticulosamente algunos datos sobre la industria y luego se van juntas a velear.

En un ejemplo característico de retiro fuera de las oficinas participan entre diez y cincuenta personas durante entre tres y seis días. Personal interno o consultores externos ayudan a planear la junta. Buena parte del tiempo se dedica a fomentar las discusiones honestas sobre lo que los individuos piensan y sienten con respecto a la organización, sus problemas y oportunidades. Se abren o se fortalecen los canales de comunicación entre las personas. Se intensifica el entendimiento mutuo. Las actividades intelectuales y sociales están diseñadas para fomentar la intensificación de la confianza.

Salidas de esta índole para fomentar la integración de equipos siguen fracasando con suma frecuencia en la consecución de resultados. En ocasiones se fijan expectativas sumamente elevadas para un solo evento de tres días, o la junta no se planifica con el cuidado o la experiencia suficientes. Pero la tendencia es clara. Cada vez realizamos mejor este tipo de actividades.

Por ejemplo: el presidente de división Sam Johnson está tratando de integrar un grupo de diez personas para formar una coalición efectiva en pro del cambio para su negocio de aparatos electrónicos. Los prospectos incluyen a las siete personas que le reportan, el jefe del departamento de la división que probablemente vaya a constituir el centro del esfuerzo de cambio, el vicepresidente ejecutivo en las oficinas centrales y él mismo. Con grandes dificultades logra programar una reunión de una semana de duración para los diez. Empiezan con una actividad de campamento de dos días, en la cual el grupo vive a la intemperie durante cuarenta y ocho horas y emprende arduas labores físicas tales como velear y escalar montañas. Durante estos dos días, llegan a conocerse mejor y recuerdan por qué el trabajo en equipo es algo importante. Los días tres a cinco se registran en un hotel, reciben una gran cantidad de datos acerca de los competidores y clientes de la división, y se les pide que elaboren una serie de documentos para discusión bajo un calendario sumamente apretado. Trabajan de 7:30a.m. a 7:00p.m., en su mayor parte en grupos siempre cambiantes, aunque no elegidos al azar. Cada noche cenan de 7:00 a 9:30 y platican sobre su carrera profesional, sus aspiraciones, y otros tópicos más personales. En

el proceso, llegan a conocerse todavía más, y empiezan a desarrollar perspectivas compartidas sobre la industria en la que laboran. El aumento en el entendimiento, las relaciones fincadas en el logro real de objetivos y las perspectivas comunes fomentan la confianza.

Sam se percató de que esta exitosa actividad de una semana de duración constituye apenas el principio de un proceso, de modo que organiza otra actividad de tres días para el grupo unos cuantos meses después. Dos años más tarde, ante el hecho de que la rotación de personal y las promociones han modificado la composición de su grupo, él organiza otro retiro meticulosamente planeado. Otra cosa que guarda la misma importancia: en los lapsos que transcurren entre estas actividades tan visibles, él emprende docenas de acciones diseñadas para ayudar a fomentar la confianza necesaria para el trabajo en equipo. Los rumores que podrían desgastar la buena voluntad son confrontados con la velocidad del rayo y brindando información precisa. Se forman otros grupos operantes con personas que no se conocen mucho. Los diez integrantes son frecuentemente incluidos en actividades sociales en la medida que resulte práctico.

P: ¿Resultó fácil hacer esto?

R: A duras penas.

Dos de los diez individuos en este caso eran personas sumamente independientes que no alcanzaban a discernir por qué tenían que ir todos juntos a escalar montañas. Uno estaba tan ocupado que en ocasiones resultaba punto menos que imposible programar actividades de grupo. Otro tenía un problema limítrofe de gran ego. Dos no se llevaban muy bien debido a sucesos pasados. No obstante, Sam se las ingenió para superar todo esto y dar origen a una coalición conductora efectiva.

Yo creo que tuvo éxito porque anhelaba intensamente que la división tuvieran un buen desempeño, porque estaba convencido de que se hacía necesario un cambio esencial para hacer del negocio un negocio triunfador y porque creía que el cambio no podría producirse sin una coalición conductora efectiva. De modo que en cierto sentido, Sam sentía que no tenía otra alternativa. Debía fomentar la confianza y el trabajo en equipo. Y lo hizo.

El motivo más frecuente de que las personas no logran integrar la coalición necesaria para conducir el cambio radica en que, en lo más profundo de su ser, realmente no piensan que sea necesaria una transformación, o no piensan que se requiera de un equipo fuerte para dirigir el cambio. Las aptitudes para integrar un equipo raras veces constituyen el problema central. Parece ser que cuando los ejecutivos verdaderamente creen que deben integrar una coalición conductora orientada como equipo, siempre se las ingenian para encontrar consejeros competentes que poseen habilidades para ello. Sin esa creencia, no emprenden las acciones necesarias, incluso cuando poseen la habilidad o la asesoría adecuada.

Más allá de la confianza, el elemento crucial para el trabajo en equipo parece ser un objetivo común. El trabajo en equipo auténtico únicamente se vuelve factible cuando todos los integrantes de la coalición conductora anhelan, en lo más profundo de su ser, alcanzar los mismos objetivos.

El objetivo característico que une a los individuos en las coaliciones conductoras en pro del cambio es el compromiso por la excelencia, un deseo auténtico por lograr que el desempeño de su organización alcance los valores más altos. Cuando este deseo no existe, la reingeniería, las adquisiciones y la transformación cultural con frecuencia fracasan. En lugar de ello, encontramos personas comprometidas con sus *propios* departamentos, divisiones, amigos y carreras profesionales.

La confianza ayuda enormemente a generar un objetivo compartido. Uno de los principales motivos por los cuales la gente no se compromete con la excelencia total radica en que realmente no confían en otros departamentos, divisiones, o incluso en otros compañeros ejecutivos. Tienen el temer, a menudo bastante racional, de que si concentran de manera obsesiva sus acciones en acciones tendientes a mejorar la satisfacción del cliente o reducir gastos, otros departamentos no harán lo propio y los costos personales se elevarán estratosféricamente. Cuando se aumenta la confianza, se hace mucho más fácil generar un objetivo común. El liderazgo también contribuye a ello. Los líderes saben cómo alentar a las personas a trascender los intereses estrechos a corto plazo.

CÓMO LOGRAR QUE SE PRODUZCA EL CAMBIO

71

La combinación de confianza y un objetivo común compartido por gente con las características adecuadas puede contribuir a la integración de un poderoso equipo (véase la evidencia 3). La coalición conductora resultante contará con la capacidad de hacer que se produzca el cambio a pesar de todas las fuerzas de la inercia. Tendrá cuando menos el potencial de llevar a cabo las arduas labores que implica el generar la visión necesaria, difundirla ampliamente, facultar a una base más amplia de personas para que emprendan acciones, garantizar la credibilidad, generar triunfos a corto plazo, dirigir y administrar docenas de proyectos de cambio distintos, y arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización.

Una vez más, en un ámbito económico más oligopólico, menos globalizado, que se desplace con más lentitud, habitualmente no se necesitan todos estos esfuerzos. Pero las tendencias son claras. Hoy en día, y más aún en el futuro inmediato, estaremos observando innumerables intentos adicionales por transformar a las organizaciones. No obstante, sin una poderosa coalición conductora, el cambio se estanca y la destrucción crece.

EVIDENCIA 3

Cómo integrar una coalición capaz de lograr que se produzca el cambio

ENCONTRAR A LAS PERSONAS ADECUADAS

- > Con puestos con poder firme, amplia experiencia y alta credibilidad
- > Con aptitudes de liderazgo y administración, especialmente las primeras

GENERAR CONFIANZA

- > A través de actividades meticulosamente planeadas fuera de las oficinas
- > Con mucho tiempo para hablar y realizar actividades conjuntas

DESARROLLAR UN OBJETIVO COMÚN

- > Sensata para el intelecto
- > Atractiva para el corazón

..

.....

.....
.....
.....

CAPÍTULO 5

*Desarrollo de una
vtstõñ y una estrategia*

V

IMAGINE LA SIGUIENTE SITUACIÓN.

Tres grupos de diez individuos se encuentran en el parque a la hora de la comida y amenaza una tormenta. En el primer grupo, alguien dice: "Levántense y síganme". Cuando empieza a caminar y apenas unos cuantos se le unen, les grita a los que siguen sentados: "¡Arriba, dije, y AHORA!". En el segundo grupo, alguien dice: "Vamos a tener que movernos. Éste es el plan. Cada uno de nosotros se pone de pie y camina hacia el manzano. Por favor guarden una distancia mínima de 60 centímetros entre cada uno y no corran. No dejen sus pertenencias en el suelo y asegúrense de detenerse bajo el árbol. Cuando todos nos encontremos allá...". En el tercer grupo, alguien le dice a los demás: "Va a llover en unos cuantos minutos. Por qué no nos vamos para allá y nos sentamos bajo ese enorme manzano. Nos mantendremos secos y podemos disfrutar de manzanas frescas para la comida".

En ocasiones me sorprende el número de personas que tratan de

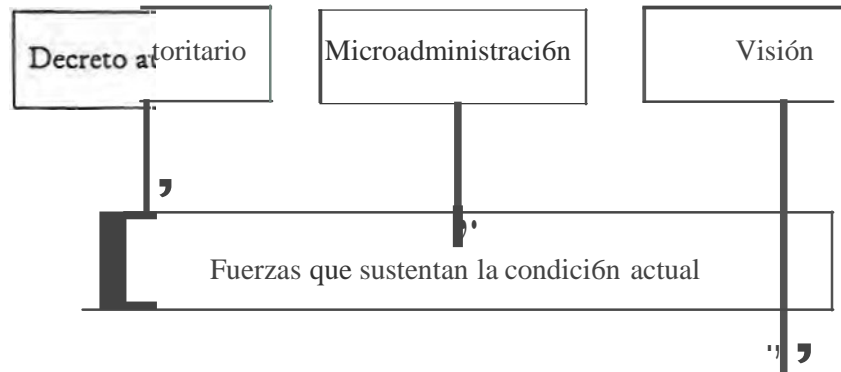
transformar las organizaciones utilizando métodos que se parecen a los primeros dos escenarios: el decreto autoritario y la microadministración. Ambos enfoques se han aplicado ampliamente en empresas a lo largo del último siglo, pero en su mayor parte para mantener los sistemas existentes, no para transformar esos sistemas en otra cosa mejor. Cuando el objetivo es la modificación del comportamiento, si el jefe no es sumamente poderoso, el decreto autoritario con frecuencia funciona muy mal incluso en situaciones simples, como el caso del manzano. Cada vez más, en las organizaciones complejas este enfoque tampoco funciona. Sin el poder de reyes y reinas como respaldo, el autoritarismo tiene pocas probabilidades de vencer todas las fuerzas de la resistencia. La gente lo ignorará o fingirá que coopera mientras hace todo lo posible por socavar sus esfuerzos. La microadministración intenta evitar este problema especificando con detalle lo que los empleados deben hacer para después vigilar que lo cumplan. Esta táctica puede derribar algunas de las barreras contra el cambio, pero en un lapso que cada vez resulta más inaceptable. Como la elaboración y comunicación de planes detallados resulta mortalmente lenta, el cambio que se produce de esta manera tiende a ser sumamente gradual. Únicamente el enfoque utilizado en el tercer escenario tiene el potencial de vencer todas las fuerzas que sustentan la condición actual y fomentar la clase de cambios extraordinarios que se observan en las transformaciones exitosas. (véase la evidencia 1 en la siguiente página.) Este enfoque se basa en la visión, elemento central del gran liderazgo.

POR QUÉ ES ESENCIAL LA VISIÓN

Visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro. En un proceso de cambio, una buena visión cumple con tres propósitos importantes. Primero, al esclarecer la dirección general del cambio, al expresar el equivalente corporativo de "necesitamos encontrarnos al sur de aquí dentro de unos años en lugar de estar donde estamos", simplifica cientos o miles de decisiones más detalladas. Segundo, motiva a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada, incluso si los pasos

EVIDENCIA 1

75

Cómo vencer la resistencia con visión

iniciales resultan dolorosos desde un punto de vista personal. Tercero, contribuye a coordinar las acciones de diferentes personas, incluso de múltiples y múltiples de individuos, de una manera sorprendentemente rápida y eficiente.

El esclarecer la dirección del cambio resulta importante porque es muy frecuente que la gente no esté de acuerdo respecto de la dirección, o se sientan confundidos, o se pregunten si realmente es necesario llevar a cabo un cambio significativo. Contar con una visión efectiva y estrategias de respaldo ayuda a resolver estos puntos. El mensaje que reflejan es: el mundo está cambiando de esta manera, y éstos son los motivos contundentes por los que debemos establecer estos objetivos e ir en pos de estos nuevos productos (o adquisiciones o programas de calidad) para alcanzar los objetivos. Si se tiene claridad en cuanto a la dirección, es factible que desaparezca la incapacidad para tomar decisiones. Los debates interminables sobre si comprar esta compañía o utilizar el dinero para contratar más representantes de ventas, sobre si realmente se necesita una reorganización o sobre si la expansión internacional se está llevando a cabo con la suficiente rapidez con frecuencia se evaporan. Una simple pregunta: ¿se ajusta esto a la visión?, puede ayudar a eliminar horas, días o incluso meses de atormentadoras discusiones.

De manera similar, una buena visión puede contribuir a eliminar la basura que resulta tan costosa y consume tanto tiempo. Si se tiene claridad en cuanto a la dirección, se pueden identificar los proyectos inapropiados y darles fin, incluso si cuentan con apoyo político. Los recursos que se liberan de esta manera pueden dedicarse al proceso de transformación.

Una segunda función esencial de la visión consiste en facilitar los cambios importantes motivando acciones que no necesariamente se encuentren dentro de los intereses a corto plazo de la gente. Las alteraciones que se requieren en una visión sensata casi siempre implican cierto dolor. Ocasionalmente, el precio de un mejor futuro es pequeño; en el ejemplo del manzano, lo único que la gente tenía que hacer era sacrificar su comodidad durante un minuto mientras se dirigían hacia el árbol. Pero en numerosas organizaciones, cada vez es más frecuente que los empleados se vean obligados a abandonar su zona de comodidad, a trabajar con menos recursos, a aprender nuevas habilidades y comportamientos, y más amenazados con la posibilidad de perder su empleo. En estas circunstancias, nadie tiene por qué sorprenderse ante el hecho de que un ser humano racional perciba todo esto sin mucho entusiasmo. Una buena visión ayuda a vencer esta renuencia natural de hacer lo que resulta necesario (con frecuencia dolorosamente) si la visión es esperanzadora y por lo tanto motivante. Una buena visión reconoce que será necesario hacer sacrificios pero establece con claridad que estos sacrificios rendirán beneficios particulares y satisfacciones personales muy superiores a los disponibles ahora (o mañana) si no se intenta realizar el cambio.

Incluso en situaciones que requieren recortes de personal significativos, en las que la inclinación natural consiste en querer negar el futuro porque resulta deprimente y desmoralizante, la visión correcta puede brindarle a la gente una atractiva causa por la cual luchar. Así pues: nuestro curso actual nos va a llevar a la bancarrota, pero si nos dirigimos en esta dirección podemos salvar algunos empleos, o evitar problemas para nuestros numerosos clientes y proveedores, o ayudar a las miles de familias de clase media que han invertido en la empresa a través de sus fondos de pensiones u otros ahorros.

Tercero, la visión ayuda a alinear a los individuos, coordinando de esta manera en forma notablemente eficiente las acciones de personas motivadas. Las alternativas, un millón de directrices detalladas o juntas interminables, resultan mucho más lentas y costosas. Si se tiene claridad en cuanto a la visión, administradores y empleados pueden dilucidar por sí mismos lo que tienen que hacer sin confirmarlo constantemente con el jefe o sus compañeros.

Esta tercera característica de la visión a menudo guarda una enorme importancia. Los costos de coordinación del cambio, especialmente cuando intervienen muchas personas, pueden ser gigantescos. Sin un sentido compartido de dirección, las personas interdependientes pueden terminar metidas en conflictos constantes y juntas sin fin. Con una visión compartida, pueden trabajar con cierto grado de autonomía sin estorbarse unos a otros.

LA NATURALEZA DE UNA VISIÓN EFECTIVA

La palabra *visión* tiene la connotación de algo grandioso o místico, pero la dirección que orienta las transformaciones exitosas suele ser simple y ruidana, como en la frase, "Va a caer un diluvio, vamos a guarecernos bajo ese manzano y a comer algo de fruta".

EVIDENCIA 2

Relación entre visión, estrategias, planes y presupuestos

EL LIDERAZGO
GENERA



Una imagen sensata y atractiva del futuro

Una lógica en cuanto a la forma en la que se puede alcanzar la



visión

LA ADMINISTRACIÓN
GENERA

i
Presupuesto

Pasos e
itinerarios
específicos
para
poner en
práctica las
estrategias

s financieros

P
l
a
n
e
s

q
u
e

s
e

c
o
n
v
i
e
r
t
e
n

e
n

p
r
o
y
e
c
c
i
o
n
e
s

y

o
b
j
e
t
i
v
o

Una visión puede ser mundana y simple, cuando menos parcialmente, porque en las transformaciones exitosas no constituye más que un elemento de un sistema de mayor magnitud que también incluye estrategias, planes y presupuestos (véase la evidencia 2 presentada antes). *Peto* aunque únicamente constituya un factor en un sistema de gran magnitud, *se* trata de un factor especialmente importante. Sin visión, la elaboración de estrategias puede convertirse en una actividad mucho más conflictiva y la elaboración de presupuestos puede convertirse en un ejercicio insensato en el que se toman las cifras del año anterior y se modifican en un 5 por ciento, ya sea para arriba o para abajo. Lo que es peor, sin una buena visión, una estrategia audaz o un plan lógico raras veces inspiran la clase de acción que se necesita para producir un cambio unportante.

Parezcan mundanas o no lo parezcan, las visiones efectivas parecen contar cuando menos con seis características clave (qué se resumen en la evidencia 3 que se presenta en la siguiente página). Primero, describen una actividad u organización como va a ser en el futuro, con frecuencia el futurdistante. Segundo, expresan un conjunto de posibilidades que representa los intereses más importantes de la mayoría de la gente que tiene que ver en la situación: clientes, accionistas, empleados. En contraste con esto, si se sigue una visión deficiente, se tiende a ignorar los intereses legítimos de algunos grupos. Tercero, las visiones efectivas son realistas. No son fantasías agradables sin posibilidades de realización. Las visiones ineficaces muchas veces tienen la cualidad de ilusiones falsas. Las buenas visiones también son lo suficientemente claras para motivar acciones, pero lo suficientemente flexibles para dar lugar a la iniciativa. Las malas visiones en ocasiones son sumamente vagas, demasiado específicas. Por último, las visiones efectivas son fáciles de comunicar. Las visiones ineficaces pueden ser impenetrables.

UNA IMAGEN IMAGINABLE DEL FUIIJRO

Qué pensaría usted si leyera lo siguiente en el periódico de la compañía: "Nuestra visión consiste en convertirnos en la empresa que pague los salarios más bajos que sea posible pagar, que

EVIDENCIA 3

79

Características de una visión efectiva

- *Imaginable*: transmite una imagen de lo que será el futuro
- *Deseable*: apela a los intereses a largo plazo de empleados, clientes, accionistas y otras personas con intereses de algún tipo en la empresa
- *Factible*: se compone de objetivos realistas, susceptibles de ser alcanzados
- *Centrada*: es lo suficientemente clara para brindar orientación en la toma de decisiones
- *Flexible*: es lo suficientemente general para dar cabida a la iniciativa individual y permitir respuestas alternativas a la luz de las condiciones cambiantes
- *Comunicable*: es fácil de comunicar; puede explicarse con éxito en cinco minutos

cobre los precios más elevados que el mercado pueda soportar, y que divida el botín entre accionistas y ejecutivos de primer nivel, principalmente entre estos últimos". Expresado con esta brusquedad, el mensaje parece injurioso, sin embargo no está lejos de la visión de transformación que orienta hoy en día a algunas compañías. Aunque el cínico que todos llevamos dentro quisiera creer que a estas empresas les va muy bien, la verdad es que raras veces triunfan, de no ser por periodos breves, si es que algo consiguen.

La reingeniería, la reestructura, y otros programas de cambio jamás funcionan bien a la larga si no están orientados por visiones que apelen a la mayoría de las personas que tienen algún interés en la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, comunidades. Puede ser que una buena visión exija sacrificios de algunos de estos grupos, o de todos ellos, con el objeto de dar paso a un futuro mejor, pero jamás ignora los intereses legítimos a largo plazo de ninguna persona. Las visiones que tratan de ayudar a algunos

grupos pisoteando los derechos de otros tienden a estar asociadas con los semidioses más atroces. Si bien puede ocurrir que esta clase de visiones tenga éxito durante un tiempo, especialmente en manos de un líder carismático, a final de cuentas desmoralizan a sus seguidores, y siempre incitan a un contraataque. En los negocios de hoy, estos contraataques proceden de grandes accionistas institucionales que presionan de distintas maneras al grupo directivo, de clientes que dejan de comprar o se suman a demandas legales, o de empleados que aniquilan el cambio a través de la resistencia pasiva.

La visión corporativa que no está profundamente arraigada en la realidad de los mercados de productos o servicios se convierte con frecuencia cada vez mayor en receta para el desastre. Cuando cuentan con una opción, y en la mayor parte de las industrias de hoy los compradores cuentan con opciones, los clientes raras veces toleran a productores que no se enfocan en sus intereses. Lo mismo ocurre en los mercados financieros o laborales. Si los empleados o los inversionistas cuentan con alternativas, la organización que ignore sus necesidades sigue un camino de autodestrucción.

¿Por qué un grupo de personas inteligentes va a ir en pos de una visión que ignore las necesidades de clientes, empleados o inversionistas? Por lo que yo he observado, esto normalmente sucede cuando los directivos están sintiendo presión por parte de un grupo al mismo tiempo que guarda una posición cuasimonopólica sobre otro. Por ejemplo, cuando un sindicato fuerte exige altos salarios y grandes prestaciones, un cuerpo directivo cansado lo enfrenta trasladándole todos los costos a los clientes, que cuentan con pocas alternativas, si no es que con ninguna. O por el contrario: cuando los clientes que cada vez cuentan con más alternativas de todo el mundo exigen productos de mayor calidad y más baratos, una administración atribulada enfrenta la situación exprimiendo a grupos débiles de empleados en sus salarios y prestaciones. Las presiones a corto plazo y la capacidad humana para racionalizar las acciones insensatas o negativas pueden combinarse para llevar a personas razonables a actuar en formas irracionales.

El plantear las siguientes preguntas básicas puede ayudar a determinar qué tan deseable puede ser una visión en pro del cambio.

L Si la visión se convierte en realidad, ¿en qué forma va a afectar a los clientes? En cuanto a aquellos que se sienten satisfechos hoy en día, ¿seguirán sintiéndose satisfechos con esto? Por lo que respecta a quienes no están completamente contentos hoy en día, ¿se sentirán más contentos con esto? Por lo que toca a quienes no nos compran, ¿esto los va a atraer? Dentro de unos cuantos años, ¿estaremos realizando un mejor trabajo que el de la competencia al ofrecerles productos y servicios de calidad cada vez mayor que satisfagan las necesidades reales de los clientes?

2. ¿De qué manera afectará esta visión a los accionistas? ¿Los mantendrá satisfechos? Si no se encuentran completamente felices hoy en día, ¿con esto mejorará la situación? Si tenemos éxito para poner en práctica este cambio, ¿tendremos probabilidades de proporcionar mayores ganancias financieras que si hacemos otras cosas?

3. ¿En qué forma afectará esta visión a los empleados? Si se encuentran satisfechos hoy en día, ¿esto los mantendrá contentos? Si se sienten descontentos, ¿ayudará esto a capturar su corazón y su intelecto? Si alcanzamos el éxito, ¿seremos capaces de ofrecer mejores oportunidades de trabajo que las empresas con las que competimos en los mercados laborales?

Durante la última década se ha escrito mucho acerca de cómo "equilibrar" los intereses de los distintos grupos con intereses en un negocio. Aquí no me refiero a esto. Una visión que equilibra perfectamente los intereses a través de la promesa de brindar beneficios que no pasan del promedio a clientes, empleados y accionistas no va a generar el apoyo que se necesita para llevar a cabo transformaciones esenciales. En los mercados de clientes, financieros y laborales, tan competidos hoy en día, se requiere mucho más. Es preciso que todo el mundo se sienta satisfecho. La pregunta que se plantea con frecuencia cada vez mayor no es "¿reducimos costos o mejoramos el producto?" sino "¿cómo podemos reducir nuestros gastos a la vez que aumentamos la calidad del producto?". No nos preguntamos "¿integramos una fuerza de trabajo altamente capacitada y bien pagada o nos convertimos en

el productor con costos bajos?" sino "¿cómo integramos una fuerza laboral de primera línea que pueda convertirnos en el productor con costos bajos?".

RÉPUCA: ¡Pero eso es sumamente difícil!

RESPUESTA: ¡Y que lo diga! Y cada vez observamos con mayor frecuencia que la capacidad de enfrentar ese desafío es lo que distingue a los ganadores de los perdedores.

VIABILIDAD ESTRATÉGICA

En ocasiones vemos visiones corporativas que prometen el mundo pero no brindan el menor indicio en cuanto a cómo o por qué va a ser viable una transformación. Pasaremos de ser los últimos en productividad a convenirnos en los líderes de la manada. Excelente, pero ¿cómo? Nos transformaremos y dejaremos de ser una compañía mediocre para convertirnos en los preferidos de los clientes. Maravilloso, pero ¿cómo?

Una visión viable es más que un castillo en el aire. Una descripción efectiva del futuro implica aprovechar al máximo los recursos y las capacidades. Una visión que requiera tan sólo una mejoría del 3 por ciento al año jamás va a fomentar las reconsideraciones y cambios fundamentales que con tanta frecuencia se requieren en los ámbitos en continua transformación. Pero si los objetivos de transformación parecen imposibles, carecerán de credibilidad y, en consecuencia, no motivarán acciones. El grado hasta el cual pueda resultar viable aprovechar los recursos depende en gran medida del proceso de comunicación. Los grandes líderes saben cómo lograr que los objetivos ambiciosos parezcan realizables, ya hablaré más sobre ello en el siguiente capítulo.

Viabilidad también significa que una visión está fundamentada en un entendimiento claro y racional de la organización, su mercado y las tendencias competitivas. Es aquí donde la estrategia tiene una función importante. La estrategia proporciona una lógica y un primer nivel de detalle para mostrar la forma en la que se podrá realizar la visión. Por ejemplo, como la tendencia más importante hoy en día nos lleva a mercados que se desplazan con mayor rapidez

y son más competitivos, *es* preciso que muchas empresas dejen de ser cerradas, centralizadas, jerárquicas, lentas en el proceso de toma de decisiones; y políticas si han de triunfar en el mercado, proporcionar ganancias financieras superiores, etc. Una visión efectiva y las estrategias que la sustenten deberán prestar atención a estas realidades.

Durante las últimas dos décadas ha florecido toda una industria dedicada a ayudar a las organizaciones con estos problemas. Consultores en materia de estrategia recopilan toda clase de datos, especialmente sobre los mercados y la competencia, y ayudan a las empresas a tomar decisiones fundamentales sobre los productos que van a manufacturar y la mejor forma de producirlos. El enorme crecimiento observado en esta clase de negocios consultores habla de algo significativo respecto de las dificultades que enfrentan las organizaciones para abandonar los prejuicios históricos, desarrollar nuevas estrategias y evaluar su viabilidad.

PUNTO CENTRAL, FLEXIBILIDAD Y FACILIDAD DE COMUNICACIÓN

Las visiones efectivas siempre están lo suficientemente enfocadas para guiar a los empleados: para comunicar cuáles son las acciones importantes y cuáles las que *se* salen de la realidad. Las declaraciones de dirección tan vagas que la gente no puede identificarse con ellas no sirven de nada. Así pues, la frase "Ser una gran compañía" no expresa una visión muy buena, como tampoco lo hace la frase ligeramente más específica <<Convertirnos en la mejor empresa en la industria de las telecomunicaciones". En ambos casos, la pregunta que queda sin respuesta *es* (el mejor *en que?*". ¿En tener la mejor comida? ¿Los mejores estacionamientos?

Por supuesto, la gente en ocasiones va demasiado lejos cuando trata de expresarse con claridad. Las visiones efectivas son lo suficientemente abiertas para dar cabida a la iniciativa individual y a las condiciones cambiantes. Los pronunciamientos largos y detallados no sólo pueden llegar a parecer camisas de fuerza, sino que también pueden volverse obsoletos al cabo de poco tiempo en un mundo que cambia con gran rapidez. Al mismo tiempo, las visiones que necesitan reajustes constantes pierden su credibilidad.

Entre los dos extremos de lo imposiblemente vago y lo meticulosamente detallado hay un gran espacio. Al seleccionar el punto en el que van a operar, los ejecutivos que dirigen las transformaciones exitosas con frecuencia eligen la comunicabilidad como criterio esencial. Hasta una descripción deseable, centrada y viable del futuro resulta inútil si es tan compleja que comunicarla a grandes cantidades de personas se hace imposible. El punto es no tomar una buena idea y "oponerse a ella". Pero como observaremos en el siguiente capítulo, comunicar incluso la visión más simple a un gran número de personas puede resultar enormemente difícil. La simplicidad es esencial.

VISIONES EFECTIVAS E INEFECTIVAS: UNOS CUANTOS EJEMPLOS

En ciertos sentidos, resulta más fácil describir visiones que no ayudan a generar el cambio que se requiere que las que sí lo hacen. Por ejemplo:

1. "Quince por ciento de ganancias por crecimiento de las acciones" no es una visión efectiva. Como he observado en varias compañías, un objetivo financiero así no va a ser deseable para algunos, quizá a otros nos les parezca viable, y ofrece muy pocos indicios respecto de las acciones que se requieren para alcanzarlo.
2. Una visión efectiva no es un cuaderno de diez centímetros que describe el "Programa de Calidad". Después de leer 800 páginas, la mayoría de la gente tiende a deprimirse en lugar de sentirse motivada.
3. Una visión efectiva no es una lista interminablemente vaga de valores positivos ("Defendemos la integridad, los productos seguros, la limpieza del medio ambiente, las buenas relaciones laborales, etc.,). Listas así jamás proporcionan una dirección clara y desaniman a todo el mundo menos a los idealistas exagerados.

Y entonces, ¿qué es una visión efectiva? El cuerpo directivo de una compañía de seguros estadounidense cree que los planteamientos expuestos a continuación están contribuyendo a transformarla:

Nuestro objetivo consiste en convertirnos en el líder mundial de nuestra industria en el curso de diez años. El término liderazgo, como nosotros lo utilizamos, significa mayores ingresos, más utilidades, mayor innovación para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y un lugar de trabajo más atractivo que cualquier otro competidor. Alcanzar este ambicioso objetivo probablemente requiera el doble de ingresos y crecimiento en las utilidades cada año. Seguramente requerirá que nos volvamos menos orientados hacia Estados Unidos, que nos concentremos más hacia el exterior, que nos volvamos considerablemente menos burocráticos, y que nos constituyamos más en una compañía de servicios que en una de productos. Sinceramente creemos que si trabajamos en conjunto podremos alcanzar este cambio, y en el proceso crear una empresa admirada por nuestros accionistas, clientes, empleados y comunidades.

Declaraciones tan breves como ésta en ocasiones no son más que palabras felices carentes de significado. Pero si usted vuelve a leer el párrafo anterior, observará que comprende una gran cantidad de información. Aunque la declaración no expresa nada que se parezca a una directiva detallada, sí está enfocada ya que (1) elimina muchas posibilidades (por ejemplo, convertirse en un conglomerado, seguir siendo una compañía basada estrictamente en Estados Unidos, explotar a la fuerza de trabajo), (2) señala específicamente áreas que requieren cambio (por ejemplo, cambiar de una orientación hacia los productos a una cultura de servicio), y (3) expresa un objetivo claro (número uno en la industria en diez años). Incluye una declaración explícita en cuanto a calidad de deseable ("admirada por los accionistas..."). Y es razonablemente fácil de comunicar (comprende apenas unas cien palabras).

Una versión más amplia de esta breve declaración llena tres páginas y se refiere más directamente al asunto de la viabilidad con una discusión de la estrategia. Pero incluso el contenido del documento de tres páginas puede ser transmitido en cinco minutos. Recuerde mi regla de oro: *Si no es capaz de describir su visión en cinco minutos, ¿despertar el interés de su interlocutor, es más lo que debe llevar a cabo en esta etapa del proceso de transformación.*

Aquí tenemos otro ejemplo, enfocado más estrictamente a un proyecto en particular:

La visión que impulsa el esfuerzo de nuestro departamento en materia de reingeniería es simple. Queremos reducir nuestros costos cuando menos en un 30 por ciento e incrementar la velocidad con la que podemos responderle a nuestros clientes en un mínimo de 40 por ciento. Estos objetivos son estrictos, pero con base en un proyecto piloto realizado en Austin sabemos que son alcanzables si todos trabajamos juntos. Cuando lo hayamos logrado, aproximadamente en tres años, habremos dado un enorme salto superando a nuestros competidores, y habremos conseguido todos los beneficios asociados: clientes más satisfechos, aumento en el crecimiento de los ingresos, mayor seguridad de los empleos, y el enorme orgullo que acompaña a los grandes logros.

Al igual que en estos dos ejemplos, las visiones de transformación más efectivas que he visto en los últimos años parecen compartir las siguientes características:

1. Son lo suficientemente ambiciosas para obligar a la gente a salir de su confortable rutina. Volverse 5 por ciento mejor no es el objetivo; convertirse en el mejor en algo con frecuencia es el objetivo.
2. En forma general aspiran a brindar productos o servicios cada vez mejores a costos cada vez más bajos, con lo que resultan enormemente atractivas para clientes y accionistas.
3. Aprovechan las tendencias fundamentales, especialmente la globalización y las nuevas tecnologías.
4. No hacen el más mínimo intento por explotar a nadie, con lo cual se revisten de cierto poder moral.

CÓMO CREAR LA VISIÓN

En el transcurso de la última década, he observado minuciosamente a una docena de compañías en su intento por crear visiones efectivas en pro del cambio. A partir de esa experiencia, he llegado a la siguiente conclusión: desarrollar una visión constituye un ejercicio tanto del intelecto como del corazón, se lleva algún tiempo, siempre implica a un grupo de personas, y es muy difícil hacerlo bien.

El primer borrador usualmente es obra de un solo individuo. Esa persona se basa en sus experiencias y sus valores para crear un conjunto de ideas que tienen sentido a la vez que le resultan personalmente emocionantes. En las transformaciones exitosas, estas ideas posteriormente se discuten en detalle con la coalición conductora. La discusión casi siempre modifica las ideas originales eliminando un elemento, añadiendo otros y/o esclareciendo la declaración. Yo he observado algunas personas que tratan de lograr esto en un proceso tan disciplinado como el sistema de planeación formal, pero que jamás parece funcionar adecuadamente. La creación de una visión casi siempre constituye un ejercicio desordenado y difícil que en ocasiones lleva mucha carga emocional.

En un caso característico, el jefe de un negocio de venta al menudeo de mediano tamaño pidió a sus vicepresidentes de recursos humanos y de planeación estratégica que redactaran una declaración con base en sus ideas. El documento se convirtió en el centro de atención en una junta directiva de dos días fuera de las oficinas de la compañía. A la mitad de la sesión, a pesar del hermoso y asoleado sitio de descanso en el que se estaba llevando a cabo, la mayoría de los asistentes probablemente estaban deseando estar de regreso en casa sumidos en medio metro de nieve. Probablemente el jefe también se sentía así. El problema fue que el borrador de la declaración de la visión había sacado a la luz varias opiniones conflictivas sostenidas por integrantes del comité ejecutivo. También ocasionó una ansiedad excesiva en una persona, ya que hablaba sobre un futuro en el cual su grupo se volvería menos importante. Y cuando menos para dos de los asistentes, si no es para más, el proceso resultaba sumamente confuso y blandengue. Hoy en día, creo que casi todos los altos directivos de esta compañía estarían de acuerdo en el valor que tuvo esa junta y las discusiones que surgieron a partir de ella. Pero en aquel momento, la sesión no estaba siendo tan divertida.

En lugar de replegarse cuando surgieron los conflictos, el jefe siguió adelante, poco a poco pero con firmeza. Se valió de sus habilidades interpersonales, que no eran de poca consideración, para mantener la presión en un nivel tolerable. Si hubiera omitido las primeras dos etapas del proceso de transformación, la junta habría

explotado. Pero como el grupo había desarrollado un sentido de premura y se había establecido un grado sano de confianza y un compromiso compartido por la excelencia, logró abrirse paso a través del difícil conjunto de tópicos y llegar a un acuerdo tentativo sobre una versión modificada del documento.

Con las notas de esa sesión y trabajo adicional por parte de su equipo, el jefe redactó una segunda declaración, misma que fue analizada con su coalición conductora a lo largo de un lapso de seis meses. Después de ello, hizo público un documento revisado y le ha añadido puntos o lo ha modificado ligeramente en dos ocasiones en el transcurso de los últimos cuatro años.

La creación de una visión puede resultar difícil cuando menos por cinco motivos (según se resume en la evidencia 4 que aparece en la siguiente página). Primero, hemos educado a varias generaciones de personas sumamente talentosas para convertirse en administradores, no en líderes ni en líderes/administradores, y la visión no constituye un elemento de la administración efectiva. El equivalente administrativo de la creación de una visión es la planeación. Pregúntele a un buen administrador cuál es su visión, y es probable que le mencione el plan operativo, por ejemplo, lanzar este producto en junio, contratar X número, llegar a \$Y después de impuestos en este año. Pero un plan jamás dirige, alinea e inspira como lo puede hacer una visión, y por lo tanto no basta durante una transformación. En un pasado que se movía con más lentitud, no era mucho lo que lográbamos enseñarle a la gente sobre esta clase de actividad, de modo que no lo hacíamos. Una vez más, la historia trabaja en contra nuestra.

Segundo, aunque una buena visión posee una cierta simplicidad elegante, los datos y la síntesis que se requieren para generarla suelen distar mucho de ser simples. En ocasiones se necesita una montaña de papeleo, informes, análisis financieros y estadísticas de 30 metros para dar lugar a una declaración de una página en la que se plasme la dirección a seguir en el futuro. Y el análisis de esa información no es la clase de actividad que se le pueda delegar a una supercomputadora.

EVIDENCIA 4.

Cómo crear una visión efectiva

- *Primer borrador:* El proceso con frecuencia empieza con una declaración inicial que es obra de un solo individuo, y que refleja sus sueños y las necesidades reales del mercado.
- *Función de la coalición conductora:* El primer borrador siempre es modificado con el paso del tiempo por la coalición conductora o por un grupo de personas todavía más numeroso.
- *Importancia del trabajo en equipo:* El proceso de grupo jamás funciona bien si no existe aunque sea un nivel mínimo de trabajo en equipo efectivo.
- *Función del intelecto y el corazón:* Tanto el pensamiento analítico como una buena dosis de sueños resultan esenciales a lo largo de toda la actividad.
- *Desorden del proceso:* La creación de la visión habitualmente constituye un proceso en el que se dan dos pasos hacia adelante y uno hacia atrás, un movimiento hacia la izquierda y luego hacia la derecha.
- *Lapso requerido:* La visión jamás se crea en una sola reunión. La actividad se toma meses, y en ocasiones años.
- *Producto final:* El proceso tiene como resultado una dirección para el futuro que resulta deseable, viable, centrada, flexible, y se puede comunicar en cinco minutos o menos.

Tercero, en este ejercicio se requiere la participación del intelecto y el corazón por igual. Después de diecisiete años de educación formal o más, la mayoría de nosotros sabemos algo sobre cómo utilizar nuestro intelecto, pero muy poco sobre cómo usar el corazón. No obstante, tal parece que todas las visiones efectivas se fundamentan en valores sensatos y en juicios sólidos desde el punto de vista analítico, y los valores tienen que repercutir en lo más profundo de los ejecutivos que integran la coalición conductora. Como resultado de ello, crear una visión no constituye tan sólo

un ejercicio de estrategia para evaluar las oportunidades que ofrece el medio y las capacidades de la organización. El proceso implica de manera primordial el establecer contacto con nosotros mismos, el reflexionar en quiénes somos y qué es lo que nos interesa. El ejercicio puede resultar sumamente gratificante desde un punto de vista personal. Sin embargo, esta actividad también puede resultar difícil para personas que no son introspectivas y no tienen conciencia de sí mismas, y producirles ansiedad

Cuarto, si no existe trabajo de equipo en la coalición conductora, la estrechez de miras puede convertir la creación de una visión en una negociación interminable. En alguna ocasión observé a un grupo de ejecutivos frustrados de una compañía de computación que trabajaron durante dos años para tratar de llegar a un acuerdo sobre los elementos básicos de una visión de transformación. El tiempo que se invirtió en juntas formales y en discusiones individuales más informales ascendió a un número estratosférico de horas. A pesar de ello, estos ejecutivos jamás lograron su objetivo: la creación de una visión sensata con la cual se pudieran comprometer. El problema más grande fue que eran demasiado pocas las personas que de hecho estaban tratando de alcanzar ese objetivo. En lugar de ello, la mayoría se dedicó a proteger los intereses definidos por su subgrupo.

Por último, si el grado de premura no es lo suficientemente elevado, jamás encontrará usted el tiempo suficiente para completar el proceso. Se vuelve difícil programar juntas. El trabajo entre sesiones avanza con lentitud. Antes de que se dé usted cuenta, habrá transcurrido un año sin que se haya logrado gran cosa. Se intensifican las presiones por crear algo, de modo que se acepta un producto muy por debajo de lo ideal y la compañía sigue adelante. En estas circunstancias, la visión resultante suele ser un pequeño incremento respecto de la situación prevaleciente, o una declaración más audaz que la mayoría de las personas que integran la coalición conductora no creen en realidad. El hecho de que la visión no sea precisamente la adecuada, o no sea lo suficientemente ambiciosa, o si cuenta con apoyo limitado con el tiempo acaba por minar el esfuerzo en pro del cambio.

Debido a las ansiedades y conflictos que rodean la creación de la visión, con frecuencia he visto a personas que interrumpen

prematuramente el proceso. La visión es gravada en placas o plasmada en acrílico transparente mucho antes de que los integrantes de la coalición conductora hayan tenido la oportunidad suficiente de pensar, sentir, discutir y reflexionar. Cuando esto sucede, el proceso de transformación siempre se ve lesionado.

Recuerde, una visión ineficaz puede resultar peor que no contar absolutamente con ninguna visión. El ir en pos de una visión desarrollada en forma deficiente en ocasiones puede hacer que la gente se desbarranque. Y la alabanza de dientes para afuera sin que exista un compromiso da lugar a una especie de ilusión peligrosa. La gente pensará que está edificando sobre un fundamento sólido, para luego descubrir que el fondo de la estructura con el tiempo se derrumba, destruyendo todo su trabajo. En cualquier caso, una vez que se euteraan de los problemas ocasionados por el hecho de haber interrumpido prematuramente el proceso de creación de la visión, los empleados pueden volverse sumamente cínicos respecto de la transformación. Raras veces se consigue un cambio exitoso con personas profundamente cínicas.

Ya lo he manifestado antes, pero vale la pena repetir la idea. Siempre que uno omite uno de los pasos del proceso de cambio de ocho etapas sin concluir el trabajo, usualmente paga un precio por demás elevado con el paso del tiempo. Sin cimientos lo suficientemente firmes, la redirección se derrumba en algún punto, lo cual obliga a retroceder y reconstruir. En la etapa 3, creación de una visión y una estrategia, esto significa tomarse el tiempo para llevar a cabo correctamente el proceso. TÓmelo como una inversión, una importante inversión, para crear un futuro mejor.

CAPÍTULO 6

Comunicar la visión de cambio

)i>

UNA GRAN VISIÓN DE CAMBIO PUEDE satisfacer un propósito útil incluso si únicamente la comprende un reducido grupo de personas clave. Pero el auténtico poder de la visión se desata sólo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección. Ese sentido compartido de un futuro deseable puede contribuir a motivar y coordinar la clase de acciones que generan las transformaciones.

El lograr un entendimiento y un compromiso en favor de una nueva dirección jamás constituye una tarea fácil, especialmente en empresas de gran tamaño. Las personas sagaces cometen errores continuamente en este aspecto, y no es raro que se produzca un fracaso total, incluso en empresas ampliamente conocidas. Los dirigentes no comunican lo suficiente, y esto suele darse con gran frecuencia. O involuntariamente envían mensajes inconsistentes. En cualquiera de los casos, el resultado neto es el mismo: la transformación se estanca.

94 Dos CASOS DE FALTA DE COMUNICACIÓN

Un gerente general a nivel de división que maneja un negocio en el área de las telecomunicaciones cuenta que un grupo desarrolló una visión en pro del cambio el año pasado, y se pasó una buena cantidad de tiempo difundiendo ampliamente. Si uno baja unos cuantos niveles en la jerarquía, la gente le dice, "¿Visión? ¿Cuál visión?". Al analizar la situación con más detalle, encuentra que la aparente inconsistencia es totalmente explicable. Los altos directivos sí dedicaron lo que ellos consideraron un gran esfuerzo a comunicar la visión. Durante la junta anual de planeación estratégica le dedicaron un tiempo valiosísimo a ese tópico. Publicaron tres o cuatro artículos en el periódico de la compañía. Uno de los directivos de primer nivel pasó horas ayudando a producir un video para los empleados. Y el tema general apareció en la agenda del comité ejecutivo durante cuando menos una docena de juntas. Más aún, si uno presiona un poco más a los gerentes de primer nivel, ellos reconocen que escucharon algo al respecto. Pero honestamente no logran recordar gran cosa, principalmente porque reciben una cantidad abrumadora de información, y tan sólo una fracción de la misma se relaciona con la nueva visión. "Algo acerca de clientes y relaciones e.g. sociedad, ¿no es cierto?". Y los más cándidos dirán: "No hubo más que palabrería. Dos semanas después de anunciar la nueva visión, promovieron a un pelmazo cuyo enfoque es totalmente inconsistente con ese mensaje".

Otro escenario desastroso, aunque no infrecuente: la visión se comunica muchas veces, pero de manera deficiente. "Nuestro objetivo consiste en convertirnos en la primera empresa auténticamente transnacional en la conjunción de las industrias convergentes de la comunicación y la información para lograr tanto una organización sin fronteras como un paradigma de estrategia de desplazamiento". Por ridícula que parezca, esta frase esconde algunas ideas interesantes. Pero como comunicación, la frase funciona de manera por demás deficiente, incluso si se repite con frecuencia,

¿Por qué ocurre esto? Las deficiencias en las primeras tres etapas de un esfuerzo de transformación suelen contribuir a que haya problemas en este sentido. Cuando no hay suficiente sentido de premura, las personas no escuchan con atención la información

sobre un nuevo enfoque. Si la coalición conductora no constituye el grupo adecuado, le resultará difícil crear y enviar un mensaje apropiado. Si la visión misma es demasiado confusa o no es más que una mala idea, vender cosas malas se convierte en un trabajo por demás arduo. Pero incluso si las primeras tres etapas del cambio se manejan bien, la gente muchas veces sigue teniendo problemas debido a la sola magnitud de la tarea. Lograr que cien, mil o diez mil personas comprendan y acepten una visión particular suele constituir una empresa inmensamente desafiante.

Comunicar una visión puede resultar particularmente difícil para personas que han sido entrenadas para ser únicamente administradores. Los administradores tienden a pensar en términos de sus subordinados y su jefe inmediatos, y no en los demás grupos que necesitan ser convencidos del valor de la visión. Tienden a sentirse más confortables con la comunicación rutinaria de hechos, y no con las estrategias y sueños orientados al futuro. Por supuesto que pueden aprender. Pero eso toma tiempo, esfuerzo y, lo que quizá sea más importante, un sentido claro de cuál es el problema y en qué forma se puede resolver.

LA MAGNITUD DE LA TAREA

Las deficiencias en la comunicación de una visión a menudo se atribuyen a la presencia de aptitudes intelectuales limitadas entre empleados de nivel más bajo o a una resistencia al cambio y, en consecuencia, a la aceptación de información acerca del mismo. Si bien ambos factores pueden ser pertinentes, ninguno llega al problema más esencial.

El desarrollo de una visión de transformación con frecuencia exige que quienes integran la coalición conductora dediquen unos cuantos cientos de horas a recopilar información, asimilarla, considerar alternativas y finalmente tomar decisiones. Yo sólo he visto unos cuantos casos en los cuales, después de meses de trabajo, algunos de los altos ejecutivos participantes manifestaban grandes dificultades para articular la versión más reciente de su visión. ¿No eran lo suficientemente inteligentes? Difícilmente era el caso. ¿Se resistían al cambio? En cierto grado, sí. Pero más fundamental-

mente, yo creo que este problema refleja dificultades inherentes en el proceso.

Aceptar una visión del futuro puede constituir una tarea intelectual y emocional desafiante. Nuestra mente genera de manera natural docenas de interrogantes. ¿Qué significará esto para *mí*? ¿Para mis amigos? ¿Para la organización? ¿Cuáles son las otras alternativas? ¿Alguna de las otras opciones será mejor? Si voy a tener que operar de manera diferente, ¿podré hacerlo? ¿Me exigirán sacrificios en el proceso de alcanzar la visión? ¿Qué pienso respecto de esos sacrificios? ¿Realmente creo en lo que estoy escuchando sobre una dirección para el futuro? ¿O habrá otros que estén jugando algún juego, quizá para mejorar su posición a expensas de mi persona?

Uno de los principales motivos por los cuales la creación de una visión constituye un ejercicio tan desafiante radica en que quienes integran la coalición conductora se ven precisados a responder a todas estas interrogantes, y eso requiere tiempo y mucha comunicación. La tarea puramente intelectual, la parte que podría llevar a cabo un consultor en materia de estrategia, ya de por sí es difícil, pero eso con frecuencia constituye una mínima parte del ejercicio global. La labor emocional es todavía más difícil: desprenderse de la condición prevaleciente, dejar ir otras opciones futuras, llegar a aceptar los sacrificios, llegar a confiar en los demás, etc. Empero, una vez concluida esta labor tan difícil, quienes integran la coalición conductora a menudo actúan como si todos los demás integrantes de la organización debieran tener bien clara la visión resultante y sentirse confortables con ella en una fracción del tiempo que ellos necesitaron. Así pues, se vierte un barril de información en el río de la comunicación rutinaria, en donde rápidamente se diluye y se pierde en el olvido (véase, por ejemplo, la evidencia 1 que aparece en la siguiente página).

¿Por qué hay personas inteligentes que se comportan de esta manera? En parte, la culpable es la anticuada condescendencia. Yo soy el cuerpo directivo. Tú eres la mano de obra. De todas formas, «o espero que comprendas».³⁷ Pero todavía más importante resulta el hecho de que no comuniquemos la visión lo suficiente porque no logramos dilucidar una alternativa práctica: ¿Obligar a los 10 000 empleados a llevar a cabo el mismo ejercicio que la coalición conductora? No es algo probable.

EVIDENCIA. 1

Deficiencia en la comunicación: cómo se pierde una visión en la confusión

1. La cantidad total de comunicación dirigida a un empleado en tres meses = 2 300 000 palabras o números.
2. La comunicación característica de una visión de cambio durante un lapso de tres meses = 13 400 palabras o números (es decir, el equivalente de un discurso de 30 minutos, una junta de una hora, un artículo de 600 palabras en el periódico de la empresa y un comunicado de 2 000 palabras).
3. $13\ 400 / 2\ 300\ 000 = .0058$. La visión de cambio captura únicamente 58 por ciento de la participación del mercado de la comunicación.



La magnitud de la tarea acobarda a la gente. Si la coalición conductora dedicó un total de 150 horas a desarrollar la visión, y si dejamos un margen de únicamente 20 por ciento de ese tiempo para la comunicación de la visión a los demás, eso implica 30 horas por persona por (digamos) 10 000 personas. Si calculamos \$14 dólares por hora de salario y otros \$6 por prestaciones, eso significa $\$20 \times 30 \times 10\ 000 = \6 millones de dólares. Pocas empresas tienen cabida para un gasto adicional de \$6 millones de dólares en su presupuesto.

EVIDENCIA 2

Elementos clave en la comunicación efectiva de la visión

- *Sencillez*: se debe eliminar por completo la jergonza y el parloteo técnico.
-);>- *Metáfora, analogía y ejemplo*: una imagen verbal vale mil palabras:
- *Foros múltiples*: las reuniones concurridas y las pequeñas, los comunicados y periódicos, la interacción formal y la informal, todos éstos son medios efectivos para difundir el mensaje.
- *Repetición*: las ideas se arraigan profundamente sólo después de haber sido escuchadas un sinnúmero de veces.
- *Liderazgo a través del ejemplo*: el comportamiento de personas importantes que se observa como inconsistente con la visión aplasta a otras formas de comunicación.
- *Explicación de aparentes inconsistencias*: las inconsistencias que son ignoradas minan la credibilidad de cualquier comunicación.
-);>- *Toma y daca*: la comunicación bilateral siempre es más poderosa que la comunicación unilateral.

Entonces, ¿cómo manejamos el problema? Parece ser que existen siete principios estrechamente asociados con esta etapa en una transformación exitosa (resumidos en la evidencia 2).

LAS COSAS DEBEN SER SIMPLES

El tiempo y la energía que se requieren para una comunicación efectiva de la visión se relacionan directamente con la claridad y sencillez del mensaje. Una información centrada y libre de jergonza se puede difundir a grandes grupos de personas a una fracción del costo de una comunicación torpe y complicada. El parloteo técnico

y las frases muy complejas nada más estorban, generando confusión, sospecha y alienación. La comunicación funciona en forma Óptima cuando es tan directa y simple que posee un dejo de elegancia.

El desafío que representa la comunicación simple y directa radica en una gran daridad de pensamiento y más que un poco de valor. Recuerde el viejo refrán que dice: si tuviera más tiempo, te escribiría una carta más breve. Resulta mucho más difícil ser claro y conciso que excesivamente complicado y redundante. Simple también significa que no sea engañosa. El parloteo técnico es un escudo. Si las ideas son tontas, otros las identificarán como tales. Si nos quitamos la armadura nos volvemos más vulnerables en el corto plazo, motivo por el cual con frecuencia nos mostramos renuentes a hacerlo.

A continuación presentamos unos cuantos ejemplos:

Versión #1: Nuestro objetivo es reducir nuestro tiempo promedio para reparar parámetros de modo que la percepción sea que son más bajos que los de todos los competidores importantes dentro y fuera de Estados Unidos. De manera similar, otros objetivos planteados son los tiempos del ciclo de desarrollo de nuevos productos, los tiempos para procesar pedidos y otros procesos relativos a los clientes.

Versión #2: Nos vamos a volver más rápidos que cualquier otra compañía de la industria para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Todas las profesiones desarrollan un vocabulario especializado, en parte por necesidad cuando no existe el lenguaje necesario, y en parte como un medio para distinguirse de las demás. La utilización de lenguaje especializado ayuda cuando uno habla con un compañero de profesión. Una forma de hablar similar resulta confusa cuando se habla con alguien fuera de la profesión. Como la mayor parte de las organizaciones tienen empleados y grupos externos (como clientes y proveedores) que pertenecen a docenas de profesiones (ingenieros mecánicos, contadores, investigadores de mercado, administradores), siempre que se utiliza jergonza, algunas personas van a comprender y sentirse incluidas, en tanto que la Inayoría de la audiencia se sentirá confundida e ignorada. En consecuencia, la comunicación destinada a una amplia

difusión en un esfuerzo de cambio deberá estar libre de jergonza. Las cosas cambian cuando los contadores hablan únicamente con otros contadores.

Analícemos otros dos ejemplos:

Versión #1: A través de un proceso de desburocratización, facultaremos a nuestros empleados de primera línea para que satisfagan mejor los requerimientos idiosincrásicos de nuestros clientes.

Versión #2: Vamos a deshacernos de algunos de los libros de reglas para dar a los empleados libre albedrío para hacer lo correcto en favor de nuestros clientes.

USO DE METÁFORAS, ANALOGÍAS, EJEMPLOS

Con frecuencia he escuchado a personas que dicen: como nuestra compañía es grande y compleja, no podemos comunicar una visión sensata en poco tiempo utilizando lenguaje simple. Lo que estos individuos no comprenden es el poder que tiene la metáfora, la analogía, el ejemplo, o el simple lenguaje pintoresco para comunicar ideas complicadas con rapidez y en forma efectiva.

Por ejemplo:

Versión #1: Necesitarnos retener la ventaja de las economías de gran escala y volvernos mucho menos burocráticos y lentos para tornar decisiones con el objeto de ayudarnos a nosotros mismos a retener y conseguir clientes en un negocio sumamente competitivo y difícil (cuarenta palabras).

Versión #2: Tenemos que parecemos menos al elefante y más a un *Tyrannosaurus rex* amigable con los clientes (dieciséis palabras).

Puede ser que la imagen de un feroz dinosaurio parezca extraña, pero para la compañía electrónica que la eligió la idea comunicaba con exactitud un sinnúmero de cosas. La industria había experimentado una explosión de nuevos competidores. Las empresas pequeñas fracasaban mes con mes, y muchas de las grandes empresas estaban perdiendo dinero. La compañía del T-rex decidió que tenía que volverse mucho más agresiva si quería sobrevivir. Se les (currió

la idea de un tigre, pero la empresa era demasiado grande para que resultara creíble. Además, el tamaño tenía sus ventajas si la empresa y ahí

podía volverse rápida y agresiva en el servicio a clientes. De ahí la idea de un *Tyrannosaurus rex*.

Si a la mayoría de los directivos y empleados de esta empresa le agradara la imagen del elefante o repudiara la idea de convertirse en un T-rex, esta comunicación habría fracasado. Pero sucedió todo lo contrario. En cierto nivel emocional difícil de explicar, a la mayoría de la gente le encantó la idea del rey de los dinosaurios. Les ayudaba a enfrentar sus inquietudes respecto del cambio.

Otro ejemplo:

Versión #1: Queremos empezar a diseñar y manufacturar más productos que el cliente perciba como diferentes, muy reconocidos y prestigiosos. Tales productos tendrán precios y utilidades significativamente más altos (veintisiete palabras).

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

Una vez más, si los empleados valoraran los Fiats más que los Mercedes, esta comunicación fracasaría. O si se encontraran en alguna aislada aldea de las montañas de Asia y tuvieran poca experiencia con estos automóviles, el mensaje significaría muy poco para ellos. Pero éste no era el caso en la compañía. Esta frase tan simple de ocho palabras transmitía una gran cantidad de información de una manera atractiva desde el punto de vista emocional.

Las palabras bien escogidas pueden hacer memorable un mensaje, incluso si tiene que competir con cientos de comunicaciones para atraer la atención de la gente. Los publicistas realmente buenos tienen una gran habilidad para seleccionar esta clase de palabras/ imágenes. Quienes estudiamos ingeniería, economía, ciencias físicas o finanzas con frecuencia no la tenemos. No obstante, cualquiera puede sacar provecho de la experiencia de otros. Y mi experiencia me dice que la mayoría de las personas pueden, con la práctica, volverse más hábiles para encontrar formas imaginativas de transmitir sus ideas.



USO DE MUCHOS FOROS DIFERENTES

La visión usualmente se comunica con Óptima efectividad cuando se emplean muchos vehículos diferentes: reuniones donde asisten grandes grupos, comunicados, periódicos, carteles, pláticas informales de persona a persona. Cuando el mismo mensaje le llega a la gente de seis direcciones diferentes, hay más oportunidad de que lo escuchen y lo recuerden, tanto intelectual como emocionalmente. Así pues, el canal A ayuda a dar respuesta a algunas de las interrogantes de la gente, el canal B a otras, y así sucesivamente.

Aquéllos de nosotros que tenemos conciencia de los costos señalaremos correctamente que la comunicación no es gratuita. Aunque las empresas ocasionalmente gastan una enorme cantidad de dinero en comunicar la visión, la mayor parte de los esfuerzos de transformación exitosos que yo he observado explotan la peculiaridad de que mucha de la información inútil obstruya los canales de comunicación costosos. La tradición impone cuando menos una tercera parte de la agenda de la reunión directiva anual, si bien ya no es pertinente, o se pone para estimular el ego de alguna persona, y de alguna otra manera constituye una pérdida de tiempo. Buena parte del contenido del periódico de la compañía es relleno, o sirve para alimentar egos, o es propaganda hasta tal punto desvergonzada que haría que los exeditores del periódico ruso *Pravda* se sonrojaran. Cuando menos del 10 por ciento de las conversaciones que tienen lugar día con día de persona a persona tratan sobre deportes, una nueva película, o golf. Deshacerse aunque sea de parte de esta conversación da lugar a información importante sin costo adicional.

REPETIR, REPETIR, REPETIR

Los mensajes ideados con mayor minuciosidad raras veces se arraigan profundamente en la conciencia del receptor después de un solo pronunciamiento. Tenemos la mente demasiado desordenada, y cualquier comunicación que recibamos tiene que pelear por nuestra atención con cientos de ide:::t::: diferentes. Además, en una sola exposición no se abordan todas las interrogantes que tenemos. Como resultado de ello, la transferencia efectiva de comunicación casi siempre depende de la repetición.

Compare estos dos escenarios: en el caso A, la nueva visión se introduce como parte de tres discursos pronunciados en la junta directiva anual y es tema de tres artículos en el periódico de la compañía, lo cual asciende a un gran total de seis repeticiones durante un lapso de seis meses. En el caso B, cada uno de los veinticinco ejecutivos de la empresa se compromete a encontrar cuatro oportunidades al día para vincular las conversaciones a la imagen global. De modo que cuando Hiro se reúne con sus veinte principales colaboradores para revisar los resultados mensuales contra el plan, pide que todas las decisiones sean evaluadas a la luz de la nueva visión, misma que repite. Cuando Gloria lleva al cabo evaluaciones de desempeño de sus empleados, vincula sus evaluaciones con las iniciativas de cambio más importantes. Cuando Jan conduce una sesión de preguntas y respuestas en la planta, responde a la primera interrogante diciendo: "Yo creo que sí, pero déjenme explicar por qué. La visión que dirige nuestros esfuerzos en pro del cambio es...". El resultado neto: veinticinco ejecutivos, cuatro veces al día, durante seis meses equivale a más de 12 000 repeticiones. Seis contra 12 000.

Todos los casos exitosos de cambios importantes parecen incluir decenas de miles de comunicaciones que ayudan a los empleados a lidiar con asuntos intelectuales y emocionales difíciles. Esto ocurre no porque el departamento de relaciones públicas adopte la "distribución de la visión" como un "proyecto". Esto ocurre porque docenas de gerentes, supervisores y ejecutivos miran todas sus actividades cotidianas a través de la lente de la nueva visión. Cuando la gente hace esto, fácilmente puede encontrar innumerables formas significativas de hablar acerca de la dirección del cambio, comunicaciones que se pueden adaptar a la persona o grupo específico con quien está usted hablando.

Willie y tres de sus colaboradores se dirigen hacia una junta y pasan junto a un nuevo cartel que habla sobre el programa de calidad. Willie lo señala y les pregunta, "¿Qué opinan? ¿Transmite el mensaje? ¿Qué les dice a ustedes?". Frances y quince de sus colaboradores se encuentran en la sala de conferencias escuchando una solicitud para recabar fondos. Cuando termina la presentación formal, ella pregunta: "¿En qué forma se relaciona esto con todo el trabajo de reingeniería? Como yo le entiendo, la visión que di-

rige esos esfuerzos es...". Todd está en la cafetería y se dirige a 200 empleados. Alguien le pregunta: '¿Cree usted que el número de personas que empleamos aquí va a aumentar algún día?.. Su respuesta: ¡triunfamos poniendo en práctica nuestra visión, la respuesta seguramente será afirmativa. ¿Les parece clara esa visión? ¿Es creíble?'

Una frase aquí, un párrafo allá, dos minutos a la mitad de una junta, cinco minutos al final de una conversación, tres referencias rápidas en un discurso... colectivamente, estas breves menciones pueden sumarse para constituir una cantidad masiva de comunicaciones útiles, que por lo general es lo que se necesita para ganarse tanto el corazón como el intelecto de la gente.

IGNORAR LO DICHO, O DIRIGIR A TRAVÉS DEL EJEMPLO

Frecuentemente sucede que la forma más poderosa de comunicar una nueva dirección sea a través del comportamiento. Cuando los cinco o cincuenta personajes más importantes viven la visión del cambio, los empleados suelen comprenderla mejor que si se hubieran publicado cien historias al respecto en el boletín informativo de la compañía. Cuando ven que los altos directivos ponen en práctica la visión, todas las inquietantes preguntas sobre credibilidad y juegos vanos tienden a evaporarse.

Analicemos este ejemplo: el elemento central en un nuevo esfuerzo de transformación en una importante línea aérea se relaciona con el servicio al cliente. Siempre que el presidente ejecutivo recibe una queja de un cliente, personalmente envía una respuesta al cabo de cuarenta y ocho horas. Después de un tiempo, se empieza a oír hablar de las cartas por toda la empresa. El resultado neto: una compañía externa de investigación descubre que el 90 por ciento de los empleados pueden describir la visión de cambio cuando se les pide que lo hagan y casi el 80 por ciento dice que los altos directivos están comprometidos a convertirla en realidad.

Otro ejemplo: el esfuerzo de cambio realizado en una enorme compañía manufacturera europea se centra en hacerla menos centralizada en la toma de decisiones y con menos recursos humanos. Aproximadamente al mismo tiempo que se comunica por vez primera la nueva dirección a los empleados, la alta dirección

elimina un nivel en la cumbre de la jerarquía, el de vicepresidentes ejecutivos, y anuncia que el personal de las oficinas centrales se reducirá en un 50 por ciento en el transcurso de dieciocho meses mediante desaparición gradual de áreas, jubilación temprana y recorte de empleos. Poco después, una empresa consultora descubre que un alto porcentaje de empleados de niveles bajos pueden describir correctamente la dirección del cambio en la compañía.

Otro ejemplo: un general está tratando de comunicarle a una gigantesca organización que los presupuestos de defensa se están reduciendo drásticamente y que todo el mundo debe volverse más frugal. De modo que cuando viaja, en lugar de subirse a un helicóptero Blackhawk del ejército estadounidense localizado afuera del Pentágono y luego a un avión de propulsión USAF C-12 en la **Be** de la Fuerza Aérea de Andrews, hace lo siguiente siempre que le es posible: baja al sótano del Pentágono, aborda el tren subterráneo que cuesta 80 centavos de dólar y lo lleva hasta el Aeropuerto Nacional de Washington, toma el tren de enlace a la terminal, y luego vuela en clase turista en una línea comercial. Lo que hace para viajar se difunde con gran rapidez.

Con frecuencia denominamos a este comportamiento ((liderazgo a través del ejemplo". El concepto es simple. Las palabras son baratas, pero las acciones no lo son. Particularmente los cínicos que nos rodean tienden a no creer en las palabras, pero se sentirán impresionados con las acciones.

De manera similar, decirle a la gente una cosa y comportarse de manera diferente constituye una excelente forma de socavar la comunicación de una visión de cambio. Sally O'Rourke, jefe de división, les dice a sus 1200 empleados que la marca distintiva de su organización deberá ser velocidad, velocidad, velocidad. Luego tarda nueve meses en aprobar una solicitud de capital de uno de sus gerentes de producto, dejando que la competencia se apodere de una gran parte del mercado en un nuevo segmento en expansión. John Jones, presidente ejecutivo de su empresa, predica que hay que bajar costos, bajar costos, bajar costos, Luego hace que remodelen su oficina a un costo de \$150 000 dólares. Harold Rose, vicepresidente ejecutivo de su empresa, habla interminablemente sobre servicio al cliente, pero cuando la empresa se ve inundada por quejas sobre un nuevo producto y recibe la llamada de un

inquisitivo reportero del *Vall Street Journal*, defiende su producto en lugar de defender a sus clientes.

En resumen: *nada es más nocivo para comunicar una visión de cambio que el que parte de sus principales representantes se comporten de manera inconsistente con esta visión*. Las implicaciones son poderosas: (1) Tratar de vender una visión antes de que los altos directivos puedan personificarla es muy difícil; y (2) incluso en circunstancias Óptimas, resulta una buena idea vigilar el comportamiento de los altos directivos para poder identificar y resolver las inconsistencias entre sus palabras y sus actos.

ABORDAR DE MANERA EXPÚCITA LAS APARENTES INCONSISTENCIAS

Recientemente visité un banco que estaba atravesando por importantes iniciativas en materia de recorte de costos como parte de un esfuerzo de transformación más amplio. Los empleados experimentaban el dolor de esto y se mostraban comprensiblemente sensibles ante cualquier indicio que percibieran de que el cuerpo directivo no estaba haciendo lo que le correspondía. Lamentablemente, había indicios de esto por doquier.

Si bien grupos operantes en materia de productividad parecían estar reduciendo radicalmente los costos veinticuatro horas al día, la corporación seguía rentando seis aviones de propulsión para uso ejecutivo. Mientras que cien empleados eran liquidados por aquí, y otros cien por allá, los altos directivos ejercían sus funciones en sus majestuosas oficinas. Mientras que se cancelaban las fiestas de Navidad en algunos lugares para ahorrar dinero, el presidente ejecutivo llevó a todo su consejo directivo a Londres en primera clase para una de sus juntas.

Cuando yo señalo inconsistencias como éstas, los ejecutivos ponen los ojos en blanco o se tornan excesivamente defensivos: "¿Qué está usted diciendo? Quiere que desprendamos la madera de las paredes y que hagamos que estlugar Oas oficinas centrales) luzca !!!lsera bl.e:" . ((l--l emeslec h e¹ analiSiS seis veces, y los avwnes siguen representando una buena cantidad. Sin ellos, no hay forma de llegar a algunas plantas remotas. ¿Realmente cree que hacemos buen uso del tiempo de una persona ocupada cuando lo invierte en ir al aeropuerto, esperar un avión comercial, wma otro vuelo

de conexión y luego conduce durante dos horas?" "Parte de nuestra visión consiste en internacionalizar el negocio, de modo que tenemos que globalizar al consejo directivo. Por ello, nos reunimos en Londres. ¿Pretende usted que un consejo directivo piense únicamente en términos de Estados Unidos?"

Los ejecutivos se frustran cuando se les obliga a defender los aviones, las oficinas de caoba y los viajes al extranjero, porque no encuentran una forma fácil de manejar estos puntos. No quieren fomentar el mismo entre los empleados, pero no le encuentran ningún sentido al hecho de vender las oficinas centrales, cancelar los arrendamientos de aviones y olvidarse de Londres. "De verdad analizamos la posibilidad de vender el edificio, pero la desorganización, y los costos de reubicación son significativos. Así pues, ¿qué debemos hacer?" En algunos casos, la respuesta es deshacerse de las oficinas, los aviones y los viajes. Pero en otras situaciones, eso no va a resultar práctico ni sensato. Así pues, la respuesta es mencionar de manera explícita los asuntos a través de una comunicación honesta. Por ejemplo:

Ante la situación de reducción de costos generada por necesidad en toda la compañía, resulta injustificable que alguno de nosotros desperdicie dinero, especialmente en lujos innecesarios. Dentro de este contexto, hemos decidido que las oficinas y el mobiliario de nuestros ejecutivos no son justificables. Actualmente, vender las oficinas centrales y mudarnos a un rumbo menos lujoso costaría más de lo que se ahorraría. Pero seguiremos buscando una manera práctica y efectiva en cuanto a costos para reducir este signo de exceso.

Es frecuente que los cínicos se burlen de los mensajes directos y honestos. Si la mayoría de los empleados desconfía de manera importante de sus directivos, entonces estos mensajes no van a servir de nada. Pero el empleado que quiere creer en su empresa usualmente agradece mucho esta clase de comunicación. La credibilidad y la confianza se incrementan, lo cual a su vez contribuye a comunicar la visión de cambio.

P: ¿Por qué la gente no hace este tipo de cosas más a menudo?

R: Cada vez es más frecuente que lo hagan.

Los estilos de administración de carácter imperial y condescendiente se están extinguiendo. En un mundo que se desplaza a

gran velocidad, en el que existe la necesidad de comprometer el corazón y el intelecto de los empleados, los ejecutivos que no son comunicativos no podrán transformar sus empresas en competidores rudos. Como todos hemos observado situaciones en las que el hecho de retener información o simple y llanamente mentir aparentemente contribuyó a que alguien ganara, nos mostramos un tanto escépticos ante esta observación. Pero es la verdad.

En las transformaciones exitosas, casi siempre *se* enfrentan de manera explícita las inconsistencias importantes en los mensajes que reciben los empleados. Si no resulta posible eliminar las señales mezcladas, habitualmente *se* aclaran de manera simple y honesta.

ESCUCHAR Y SER ESCUCHADO

Como la comunicación de una visión muchas veces constituye una actividad sumamente difícil, es fácil que se convierta en una transmisión estridente y unilateral en la cual se ignora la retroalimentación útil e involuntariamente hacemos que los empleados sientan que no son importantes. En los esfuerzos más exitosos en pro del cambio raras veces sucede esto, pues la comunicación siempre se convierte en una empresa bilateral.

He observado bastantes casos en los cuales las coaliciones conductoras no comprendieron la visión con precisión, y algunos empleados lo percibieron así o podrían haber resuelto los problemas si hubieran estado bien informados. No obstante, como no se solicitó retroalimentación, los errores no se corrigieron hasta que el proceso estaba sumamente avanzado. En un caso en particular, este problema resultó demasiado costoso desde el punto de vista de gastos innecesarios en materia de tecnología para la información. De haber recibido cierta información previa, media docena de jóvenes representantes de ventas versados en materia de comunicación habrían percibido de inmediato que el concepto básico que impulsaba las compras de nuevo equipo y paquetería para la fuerza de ventas tenía un defecto. Pero no recibieron ninguna información hasta que llegó el nuevo equipo. Para entonces, desde que el nivel de mandos intermedios, menos conocedor de la tecnología de computadoras, había aceptado y puesto en práctica una vi-

= 1
1
1

sión deficiente, las correcciones del curso resultaron sumamente costosas.

Todavía más fundamental resulta el hecho de que las discusiones bilaterales constituyen un método esencial para ayudar a la gente a dar respuesta a todas las preguntas que surgen a lo largo de un esfuerzo de transformación. La comunicación clara, simple, memorable, consistente, que se repite con frecuencia por parte de múltiples fuentes, ejemplificada a través del comportamiento de los ejecutivos, ayuda enormemente. Pero la mayoría de los seres humanos, en especial los que están bien preparados, aceptan las cosas sólo después de haber tenido la oportunidad de lidiar con ellas. Lidiar significa plantear preguntas, desafiar y argumentar. Esto, por supuesto, es precisamente lo que ocurre cuando la visión es generada por vez primera por la coalición conductora.

Los iniciadores del cambio en ocasiones evitan la comunicación bilateral porque les inquieta el costo que pueda tener. Su lógica es directa; sea cual fuere el costo del flujo de la comunicación unilateral, hay que multiplicarlo por dos, cuando menos, para tener el de la bilateral. Señalan correctamente que no todo el mundo puede aportar la misma experiencia que la coalición conductora. Pero una vez más pasan por alto la utilidad de lograr que el mayor número posible de gerentes observe los acontecimientos hora por hora a través de la lente de la nueva visión. Cuando la gente lo hace, invariablemente descubre docenas de maneras poco costosas de generar el diálogo alrededor de la visión. Cinco minutos en una junta para el lanzamiento de algún producto, dos minutos en una conversación en los pasillos, diez minutos al final de un discurso... los minutos se pueden sumar hasta convertirse en miles de horas.

Como iniciadores del cambio, en ocasiones también evitamos esta actividad porque tenemos miedo de que nuestra visión no sobreviva dos asaltos en el cuadrilátero. Este comportamiento es comprensible, aunque lamentable.

Si la gente no acepta una visión, los siguientes dos pasos en el proceso de transformación, o sea facultar a los individuos para actuar sobre una base más amplia y generar triunfos a corto plazo, van a fracasar. Los empleados no aprovecharán la facultad que se les otorga ni invertirán el esfuerzo requerido para garantizar los

triunfos. Peor aún, si aceptan y luego tratan de poner en práctica una visión mal formulada, como en el ejemplo de la tecnología en materia de información, se desperdiciará tiempo y valiosos recursos, e innumerables personas sufrirán las consecuencias.

El inconveniente que tiene la comunicación bilateral es que puede suceder que la retroalimentación sugiera que estamos siguiendo el rumbo equivocado y que es preciso volver a formular la visión. Pero a la larga, hacer a un lado el orgullo y volver a formular la visión resultará mucho más productivo que seguir el rumbo equivocado... o un rumbo que los demás se negarán a seguir.

CAPÍTULO 7

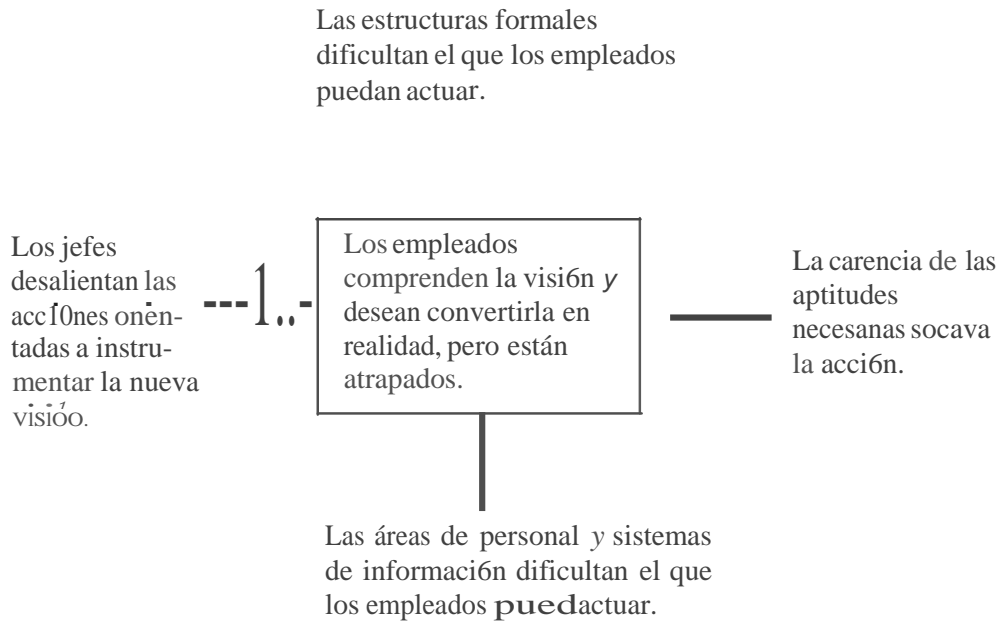
Facultar a los empleados el poder para emprender acciones de amplio alcance

"**S**I VUELYO A ESCUCHAR LA PALABRA *facultar*", me manifestó alguien recientemente, "creo que voy a vomitar." Esta persona estaba expresando la exasperación que sentía ante el hecho de que, mientras más se utiliza este término cada vez más popular, menos significado parece tener. "Se ha convertido en un mantra políticamente correcto" dijo. "Facultar, facultar, facultar. Le pregunto a las personas qué quieren decir con esto y se quedan mudos o me miran como si fuera yo un idiota."

Hace unos cuantos años, yo podría haber estado de acuerdo con las reservas de esta persona. Hoy en día, no lo estoy. Siguen sin entusiasmarme las palabras noveleras, pero en este mundo que cada vez se desplaza a mayor velocidad, creo que la idea de ayudar a un mayor número de personas a tener más poder es

EVIDENCIA 1

Barreras que impiden que se faculte a los empleados



importante. La transformación ambiental exige cambios organizacionales. Raras veces se dan transformaciones internas esenciales si no son muchas las personas que contribuyen a ellas. No obstante, los empleados por lo general se negarán a ayudar, o estarán incapacitados para hacerlo, si se sienten relativamente impotentes. De ahí la importancia que tiene el facultar a los empleados.

El hecho de completar en forma efectiva las etapas 1 a 4 del proceso de transformación ya contribuye en gran medida a facultar a la gente. Pero aún cuando el nivel de premura es elevado, la coalición conductora ha generado una visión apropiada, y la visión se ha comunicado adecuadamente, son numerosos los obstáculos que todavía pueden impedir que los empleados generen el cambio necesario. El objetivo de la etapa 5 consiste en facultar a una base amplia de gente para que tome acciones eliminando cuantas barreras sea posible derribar contra la instrumentación de la visión del cambio en esta etapa del proceso.

¿Cuáles son los obstáculos más grandes que con frecuencia es necesario atacar? Hay cuatro que pueden tener particular importancia: las estructuras, las habilidades, los sistemas y los supervisores (véase la evidencia 1).

ELIMINACIÓN DE LAS BARRERAS ESTRUCTURALES

113

En este caso, se trata de una organización de servicios financieros en Australia. Tiene un nuevo presidente que impulsa el sentido de premura, reúne a una coalición conductora en el nivel directivo más alto, y la ayuda a buscar una nueva dirección para la empresa que se centre en brindar servicios superiores a los clientes. El concepto básico es simple: desarrollar una habilidad que no sólo aumente la participación del mercado en Australia sino que permita que la empresa compita de manera efectiva en mercados emergentes en Asia. El éxito que el equipo logra para comunicar la nueva visión deja a muchos empleados convencidos de que la empresa va por el camino correcto. Cuando los altos directivos observan la respuesta tan entusiasta que tienen sus iniciativas, sus integrantes llegan a la conclusión de que tal vez haya pasado la parte más difícil del proceso de transformación... lo cual quizá constituya el motivo por el cual en forma colectiva pierden de vista la bola.

Veinticuatro meses después, un grupo de gerentes de alto nivel frustrados y enojados tratan de evaluar qué fue lo que salió mal. Sentían que habían hecho lo que les correspondía. Habían estado visitando a clientes en toda la región, ayudando a establecer nuevos sistemas para medir la satisfacción del cliente, pronunciando discursos dentro de la empresa para reforzar el mensaje en pro del servicio al cliente; y trabajando con consultores para rediseñar productos y servicios para satisfacer mejor los requerimientos del mercado. Pero por algún motivo, las tropas, otrora entusiastas, no estaban respondiendo.

La autopsia del caso arroja lo siguiente. Muchos empleados efectivamente quedan brindar productos y servicios superiores, y trataron de hacerlo. Pero la estructura organizacional fragmentó hasta tal punto los recursos y la autoridad que la entrega adecuada de cualquiera de los nuevos productos financieros se volvió prácticamente imposible. Uno de los productos más ilustrativos requería que personas de cuatro organizaciones funcionales distintas trabajaran en conjunto. Aun cuando los empleados trataron de integrar equipos compuestos por empleados de distintas áreas orientadas hacia el producto y el cliente, se encontraron con que el proceso era enormemente frustrante. Fuertes defensas estructurales

minaban los esfuerzos de los equipos en formas por demás sutiles, haciendo que la prestación oportuna de nuevos servicios a los clientes se volviera virtualmente imposible. Cuando los empleados se quejaban con sus supervisores, se les daba que debían aprender a participar mejor en equipo. Cuando sugerían que quizá la estructura de la organización fuera el problema, les daban docenas de excusas en el sentido de que modificar la estructura no era posible, o no serviría de nada, o se tomaría demasiado tiempo. Sin la facultad para actuar, se dieron por vencidos en su intento por poner en práctica la nueva visión.

Cuando el presidente ejecutivo en este caso confrontó a sus gerentes con el problema estructural y les pidió su consejo, ellos le dijeron lo siguiente:

1. la instrumentación de la nueva visión era un asunto complicado,
2. quizá contarán con el tipo de empleado equivocado, y se necesitaba demasiado tiempo para corregir el hecho,
3. los mandos intermedios estarían exhaustos tras invertir largas horas a tratar de llevar a cabo lo correcto, y
4. no había ninguna solución obvia a estos problemas.

Hasta cierto punto, todo esto era cierto. Por ejemplo, las semanas de trabajo prolongadas eran frecuentes, pero gente clave de los mandos intermedios también se sentía presionada por tratar de preservar sus dominios funcionales a pesar de la evidencia cada vez mayor de que sería necesaria una reorganización para brindar los nuevos servicios y productos. Como ocurre a menudo con los cambios, la resistencia no provenía de todo el mundo, eran tan sólo unos cuantos gerentes los que se oponían verdaderamente. Pero resultaba sumamente difícil influir en ellos, en parte porque se habían convencido de que estaban haciendo lo que la empresa necesitaba.

Colin era el perfecto ejemplo de quienes obstaculizaban el cambio. Después de veinticinco años de experiencia, comprendía muy bien las virtudes de la organización funcional en la que había invertido tanto tiempo y energía. Los distintos proyectos de reorganización no sólo desintegraron su grupo y redujeron de manera

EVIDENCIA 2

De qué manera puede la estructura minar la visión

LA VISIÓN

LA ESTRUCTURA

- | | |
|--|---|
| >- Concentrarse en el cliente | >- Pero la organización fragmenta los recursos y la responsabilidad en cuanto a productos y servicios |
| >- Otorgar mayor responsabilidad a los empleados de niveles más bajos | >- Pero hay niveles de mandos intermedios que inventan excusas y critican a los empleados |
| >- Aumentar la productividad para convertirse en el productor con costos bajos | >- Pero la gran cantidad de personal en las oficinas corporativas es costosa y constantemente implan procedimientos y programas caros |
| >- Acelerar todo | >- Pero los grupos independientes no se comunican y, en consecuencia, retardan el proceso |

significativa la envergadura de su puesto, sino que también eliminaron algunos de los beneficios del negocio con la estructura tradicional. Si Colin hubiera adoptado cabalmente la nueva visión, habría tenido que aceptar con renuencia que las pérdidas derivadas de la reestructuración no eran tan significativas. Pero él percibía la visión como un agradable sueño con una mínima oportunidad de convertirse en realidad. Así pues, al percibir las pérdidas con claridad y certeza y las potenciales ganancias como algo difuso e improbable, obstaculizó el proceso. El resultado neto fue que la compañía conservó una estructura que bloqueaba de manera sistemática los esfuerzos que los empleados llevaban a cabo por poner en práctica la nueva visión.

La estructura no siempre constituye una gran barrera en la transformación, cuando menos en las primeras etapas, pero yo he observado numerosos casos en que los arreglos organizacionales *minan* una visión restándoles facultades a los empleados (según se enumera en la evidencia 2 que Qparece antes). El caso de la empresa australiana de servicios financieros no es poco frecuente. Las visiones orientadas hacia el cliente suelen fracasar si las estructuras organizacionales *no* orientadas hacia el cliente no se modifican. Otro ejemplo perfecto sería la compañía de servicios eléctricos públicos cuya visión en la que los empleados de primera línea asumen responsabilidades mucho mayores se topa contra una estructura que tiene demasiados niveles y en la que buena parte de la autoridad para la toma de decisiones se finca en el nivel intermedio. Cuando los empleados tratan de convertir la nueva visión en realidad, sus decisiones se ven cuestionadas y socavadas por un mundo de gerentes de nivel intermedio. "¿Tomó esto en consideración?" "Debió haberlo consultado primero con Jones." "¿Se percata usted de que quizá esté estableciendo un precedente?" Como sería de esperar, después de un tiempo la mayoría de los empleados de primera línea se dan por vencidos y vuelven a la vieja forma de operar.

Siempre que las barreras estructurales no son eliminadas en forma oportuna, el riesgo que se enfrenta es que los empleados se sientan hasta tal punto frustrados que echen a perder el esfuerzo completo en pro de la transformación. Si esto ocurre, incluso si usted acaba por reorganizarse en la forma correcta, habrá perdido la energía necesaria para utilizar la nueva estructura para convertir la visión en realidad.

¿Por qué sucede esto? En ocasiones nos acostumbramos hasta tal punto a un diseño organizacional básico, tal vez porque se ha empleado durante décadas, que nos cegamos ante las alternativas. A veces la gente ha invertido tanto en una estructura, desde el punto de vista de lealtades personales r.ñi P iencia funcional, que siente temor de las potenciales consecuencias en cuanto a su carrera profesional. En ocasiones los gerentes de alto nivel saben que se necesita rediseñar h organización, pero no quieren lidiar con los mandos intermedios o con sus compañeros. Pero lo que con frecuencia sucede es que los cimientos para el cambio no se han establecido con la firmeza necesaria. Los mandos intermedios se

resisten con giran facilidad al cambio estructural cuando no perciben el sentido de premura, cuando no observan que los altos directivos integran un equipo dedicado, cuando no consideran que la visión en pro del cambio sea sensata, o cuando no sienten que otros creen en esa VISIÓN.

PROPORCIONAR LA CAPACITACIÓN NECESARIA

Hace casi veinte años observé cómo una compañía vanguardista de partes automotrices trataba de efectuar cambios esenciales en sus operaciones de manufactura con el objeto de saltar por encima de la competencia. Mucho antes de que otros empezaran a eliminar niveles intermedios y a otorgar mayor autoridad a los empleados de niveles más bajos, esta empresa tenía una visión en la que este enfoque podía mejorar la calidad y reducir sus costos. La coalición conductora cometió numerosos errores, como suele ocurrir con los pioneros, pero construyeron con éxito una planta en la región rural del sureste de Estados Unidos en la que el nivel de mandos intermedios era más bien delgado, manejada en gran medida por equipos de trabajadores, y evidentemente vanguardista para su época. Construir la fábrica y ponerla en funcionamiento no fue sencillo, pero a nadie le sorprendió este hecho. Después de llegar aproximadamente al 70 por ciento del objetivo de producción diaria, los directivos de la planta asumieron que el trabajo arduo había llegado a su fin. No era así.

La producción se niveló al 75 por ciento del objetivo, resultado inaceptable desde el punto de vista económico. La fuerza de trabajo se tornó cada vez más malhumorada. Hasta se dieron algunos pleitos en uno de los equipos de manufactura. Los gerentes que se habían mostrado escépticos respecto del experimento empezaron a preguntar en voz alta si los "trabajadores" realmente podían manejar la responsabilidad "gerencial". Unos cuantos empleados descontentos empezaron a escuchar propuestas de un sindicato. Alguien en las oficinas corporativas sugirió que le pusieran coto a este nuevo método de operación antes de que los acontecimientos se salieran de su control.

Como suele ocurrir con demasiada frecuencia, unas cuantas personas de la fábrica habían diagnosticado correctamente el problema,

pero los demás no los habían escuchado. El gerente de la planta acabó por hablar prácticamente con todo el mundo y luego decidió que un especialista en relaciones laborales tenía la mejor explicación respecto del motivo por el cual estaban atorados en el 75 por ciento. En esencia, el joven dijo lo siguiente:

Tornamos a 200 personas, gerentes y trabajadores, y las colocamos en una situación diferente de cualquier otra cosa que hubieran experimentado con anterioridad. Todos ellos, en especial los de mayor edad, han acumulado ciertos hábitos con el paso de los años que ya no resultan pertinentes, e incluso pueden resultar disfuncionales. Muchos de nuestros trabajadores han adquirido habilidades relativamente complejas asociadas con la evasión de responsabilidades. Ninguno sabe mucho respecto de operar en forma efectiva en equipos en un ámbito de trabajo. La mayoría de nuestros gerentes ha aprendido a través de entre cinco y treinta y cinco años de experiencia que su labor consiste en tomar decisiones, no en facultar a otros para que las tomen. La proporción de capacitación que recibimos para enfrentar esta nueva situación parece, en retrospectiva, lamentablemente inadecuada. Como la mayoría estábamos ansiosos de que la planta fuera un éxito, trabajamos con excepcional ahínco durante el arranque. En cierta forma, utilizamos el esfuerzo puro para sustituir nuestra falta de habilidades. Pero ésta no es una solución a largo plazo. Nos agotamos, y luego nos frustramos.

Hoy en día se observa con frecuencia este problema en esfuerzos de reingeniería de gran envergadura. Se proporciona capacitación, pero no la suficiente, o no es la adecuada, o no se brinda en el momento apropiado. Esperamos que la gente modifique hábitos arraigados durante años o décadas con sólo cinco días de educación. Enseñamos aptitudes técnicas, pero no impartimos las habilidades o las actitudes sociales que se necesitan para lograr que los nuevos arreglos den resultado. La gente asiste a cursos antes de comenzar en su nuevo puesto, pero no se le da seguimiento para ayudar con los problemas que enfrenta en el desempeño de ese puesto.

Yo creo que hay dos motivos frecuentes por los que caemos en esta trampa. Primero, no acostumbramos reflexionar conscientemente en el nuevo comportamiento, las nuevas habilidades y

aptitudes que se van a requerir cuando se inicien las transformaciones importantes. Como resultado de ello, no identificamos la clase de capacitación y el grado de la misma que se van a requerir para ayudar a la gente a aprender estos nuevos comportamientos, habilidades y actitudes. Segundo, en ocasiones sí llegamos a identificar correctamente lo que se necesita, pero cuando lo traducimos en tiempo y dinero, nos abruman los resultados. ¿Cómo podemos justificar el enviar a 10 000 personas a un curso de capacitación de dos días? ¿O gastar \$3 millones de dólares en un esfuerzo de educación especial?

Dos de las transformaciones más exitosas efectuadas en el mundo a mediados de la década de 1980 implicaron a líneas aéreas europeas que sí enviaron a decenas de miles de personas a sesiones de capacitación de dos días, y **quién** gastaron millones de dólares en el proceso. En ambos casos, las compañías *se* habían fijado una nueva visión en la que el cliente era primero. En ambos casos, las coaliciones conductoras llegaron a la conclusión de que se necesitaban importantes cambios de actitud para poner en práctica las visiones y estrategias. El curso de dos días, excepcionalmente bien diseñado por una empresa de consultoría danesa, no tenía la intención de ser una panacea para todos los problemas relacionados con el comportamiento, las habilidades y las actitudes de los empleados. En lugar de ello, a base de una serie de conferencias y ejercicios se demostró en forma simple que el comportamiento en el que "la gente es primero" redituaba grandes beneficios en la vida, tanto en el ámbito del trabajo como fuera de él. Todas las evidencias que he observado sugieren insistentemente que esta capacitación constituyó un elemento crítico para facultar a los empleados de modo que pusieran a trabajar la nueva visión. Y ambas aerolíneas emergieron del proceso constituidas en competidores más fuertes y exitosos.

Al igual que en el caso de las aerolíneas, la capacitación en materia de actitudes con frecuencia es tan importante como la capacitación en materia de habilidades. A lo largo del último siglo, millones de empleados de niveles no gerenciales han aprendido en sus compañías y sindicatos a no aceptar grandes responsabilidades. A muchísimas de estas personas no se les puede decir simplemente, "Bien, ya está usted facultado, ahora adelante". Algunos sencii-

llamente no nos van a creer, otros pensarán que se trata de algún truco para explotarlos, y otros más se preocuparán pensando que no son capaces. Se requieren nuevas experiencias para borrar creencias corrosivas, y parte de esto se puede lograr de manera eficiente con capacitación.

No veo evidencia alguna de que todas las organizaciones deban gastar millones en educación durante sus intentos por efectuar transformaciones fundamentales. En algunos casos, los elevados presupuestos para capacitación resultan innecesarios porque no son muchas las personas a las que se les pide que aprendan habilidades, comportamientos o actitudes significativamente nuevos. En muchos casos, el diseño ingenioso de las experiencias educacionales puede tener un mayor impacto con la mitad del costo de los enfoques convencionales. También pienso que la capacitación se puede convertir fácilmente en una experiencia que le quita facultad al individuo si el mensaje implícito es "cállate y hazlo de esta manera" en lugar de "vamos a delegar más, de modo que estamos proporcionando este curso para ayudarte con tus nuevas responsabilidades".

El punto es éste: *es* factible que se requiera algo de capacitación en esta etapa de la transformación, pero *es* preciso que sea la experiencia adecuada. Derrochar dinero en el problema nunca *es* una buena idea, como tampoco !o es subestimar a la gente..

ALINEAR LOS SISTEMAS CON LA VISIÓN

-Lo hemos intentado todo -me dice un directivo-, pero continúan resistiéndose.

-Bien -le contesto-. Platíqueme más.

-Hemos trabajado muy arduamente para desarrollar un concepto incitante de aquello en lo que nos queremos convertir. Hemos comunicado interminablemente esas ideas a través de cuanto mecanismo se nos haya ocurrido. Nos reorganizamos el año pasado para hacer que la estructura fuera consistente con el nuevo concepto. Hemos vuelto a capacitar gente cuando ha sido necesario. Todo esto ha exigido mucho tiempo y energía, pero lo hemos hecho.

-Entonces, ¿cuál es el problema?

-Son demasiadas las personas que están trabajando como antes -se quep-.

- ¿Cuál cree que sea el motivo?
- Estoy empezando a sospechar que se trata simplemente de la naturaleza humana que se resiste al cambio.
- Si usted se ganara \$10 millones en la lotería, ¿se rehusaría a aceptar el dinero?
- ¿Está bromeando?
- Pero existen bastantes evidencias en el sentido de que cuando la gente se gana una gran cantidad de dinero, su vida cambia en varios sentidos muy importantes.
- ¿Y eso qué?
- Que usted me está diciendo que no se resistiría ante ese cambio.
- Bueno, bueno, -contesta—. Puede que la gente no se resista ante todas las dases de cambios.
- ¿Cuándo es que no se resisten?
- Supongo que cuando perciben que es en su beneficio.
- ¿Y sus sistemas de recursos humanos hacen que la gente perciba que su nueva visión va a representar un beneficio para la gente?
- ¿Sistemas de recursos humanos?
- Evaluación del desempeño. Compensaciones. Promociones. Planeación de ascensos. ¿Está todo esto alineado con la nueva visión?
- Bueno, quizá no completamente.

El análisis de los sistemas de recursos humanos de esta empresa revela lo siguiente:

- La forma de evaluación del desempeño virtualmente no contiene nada sobre los clientes, no obstante que el cliente es el núcleo de la nueva visión
- Las decisiones en materia de compensaciones se fundamentan más bien en no cometer errores que en generar un cambio útil.
- Las decisiones en materia de promociones se toman de una manera sumamente subjetiva y, si acaso, guarda una relación limitada con el esfuerzo de cambio.
- **Los** sistemas de reclutamiento y contratación tienen una década y apenas sí apoyan marginalmente la transformación.

Investigaciones más profundas muestran también que los sistemas de información del cuerpo directivo no se han modificado gran cosa para contribuir a la transformación; lo mismo sucede con el proceso de planeación estratégica, que se sigue concentrando demasiado en la información financiera a corto plazo y muy poco en el análisis del mercado y la competencia.

Durante la primera mitad de un esfuerzo de cambio de gran envergadura, no es posible alterarlo todo, debido a restricciones de tiempo, energía y/o dinero. Por ejemplo, resulta sumamente difícil eliminar por completo las barreras asociadas con la cultura de la organización antes de la conclusión de cada proyecto de cambio, una vez que las mejoras en cuanto a desempeño han quedado claras. Los sistemas se pueden movilizar con más facilidad, pero si tratara usted de eliminar hasta la más pequeña inconsistencia entre la nueva visión y el sistema actual, sencillamente fracasaría. La coalición conductora raras veces cuenta con el impulso o el poder para efectuar un gran cambio antes de haber establecido algunas ganancias sólidas a corto plazo. No obstante, cuando los grandes incentivos y procesos firmemente arraigados están excesivamente reñidos con la nueva visión, se vuelve preciso enfrentar este hecho en forma directa. El hecho de evadir este asunto le resta facultades a los empleados, y se corre el riesgo de minar la transformación.

P: ¿Con cuánta frecuencia se interponen en el proceso los sistemas, especialmente los sistemas de recursos humanos?

R: Con excesiva frecuencia.

La historia a menudo ubica a quienes trabajan en recursos humanos en funciones de personal sumamente burocráticas que desalientan el liderazgo y convierten en un gran desafío la modificación de las prácticas de recursos humanos. Salirse de este patrón no constituye una tarea fácil. No obstante, en las transformaciones exitosas observo con frecuencia cada vez mayor a hombres y mujeres atrevidos que laboran en el área de recursos humanos y que contribuyen a proporcionar el liderazgo necesario para modificar los sistemas de modo que se ajusten a una nueva visión. En algunos casos lo hacen a pesar de que reciben muy poco estímulo por parte de los gerentes o incluso de sus colegas de recursos humanos. Lo

hacen porque se interesan profundamente por los empleados y les consternan las consecuencias de los esfuerzos de transformación manejados de manera deficiente.

CÓMO MANEJAR A LOS SUPERVISORES FASTIDIOSOS

Tal parece que Frank no comprende la situación. Le han dicho docenas de veces que la empresa está tratando de volverse más innovadora porque la creatividad está redituando grandes beneficios en su industria. Pero él se niega a modificar un estilo de mando y control que desalienta la iniciativa y la creatividad con la rapidez con la que el bióxido de carbono extingue el fuego. Si lo observa trabajar, se preguntará si no se especializó en quitarle facultades a sus empleados. "Ya intentamos eso en el pasado", dice una y otra vez. "Hay que analizar más profundamente las posibilidades negativas", le dice a su gente. "No tenemos tiempo para eso, por favor haz esto y ya." "Sí, sí, eso es muy interesante, pero... No, no, no circulen ese informe; la gente no necesita esa información." "Por favor, Martha, la próxima vez consúlteme antes de hacer algo."

Frank dirige un departamento que cuenta aproximadamente con cien empleados. Las olas del cambio tocan a su puerta, rompen y luego regresan al mar. Algunos de sus subordinados tratan de apoyar el programa de renovación corporativa a pesar de los esfuerzos que Frank realiza en contra de ello. Pero la mayoría no lo hacen. Algunos lo intentaron al principio y luego se dieron por vencidos. Otros, como Frank, sencillamente no lo comprenden. Otros se muestran cautos y políticos y actúan según lo dicte su jefe.

Los partidarios acérrimos del cambio tienden a satanizar a Frank, pero en realidad él no es una mala persona. Él, al igual que todos nosotros, es en gran medida un producto de su historia. Aprendió el estilo de mando y control al inicio de su carrera profesional, y como ese comportamiento parecía funcionar y lo ayudó a progresar en la compañía, se convirtió en un conjunto de hábitos profundamente arraigados en él.

Si el problema de Frank se relacionara únicamente con un solo elemento discreto, el cambio se produciría con mucha mayor facilidad. Pero ese no es el caso. Él tiene docenas de hábitos interrelacio-

nades que conjuntan un estilo gerencial. Si altera tan sólo un aspecto de su comportamiento, todos los demás elementos interrelacionados tienden a ejercer una enorme presión para que esa parte de su comportamiento vuelva a ser lo que era. Lo que él necesita es modificar todos los hábitos como un conjunto, pero eso puede resultar tan difícil como tratar de dejar de fumar, de beber y de ingerir alimentos grasos al mismo tiempo.

El hecho de que Frank no crea cabalmente en la nueva visión de "innovación" hace que esto resulte todavía más difícil, como ocurre también con el hecho de que no está totalmente seguro de lo que tendría que hacer para poner en práctica esa visión. Y, al igual que todos nosotros, tiene la habilidad de racionalizar la situación de tal manera que, ante sus ojos, él es el buen ciudadano corporativo, en tanto que los demás son políticos, egoístas o incompetentes.

Tal parece que en todos los casos de reingeniería, reestructura o transformación estratégica existen personas como Frank. Si el número de personas así es suficiente, o si tienen a su cargo el número suficiente de empleados, estas personas pueden convertirse en un enorme problema. Si no enfrentamos a personas particularmente poderosas como Frank en los inicios del proceso de cambio, ellas pueden llegar a minar todo el proceso.

Yo he observado cuando ni en una docena de casos ni los que tres o cuatro participantes clave eran como Frank. En lugar de enfrentar el problema, un entusiasta agente del cambio y unos cuantos colegas arrastraron a dichas personas a lo largo de las primeras 4 etapas de la transformación. Pero en la etapa 5, la negativa de estos supervisores para soltar las riendas y dar facultades a sus empleados finalmente interrumpió el esfuerzo de por sí tirante.

Un motivo fundamental por el que los "Franks" del mundo no son confrontados radica en que otros temen que estas personas sean incapaces de cambiar, sin embargo no están dispuestos a destituirlos ni a despedirlos. En ocasiones la ausencia para actuar es producto de un sentido de culpa, especialmente si quienes restan facultades son amigos o antiguos mentores. Las consideraciones políticas también tienen una importante función en estos casos. Las personas tienen miedo de que se desencadene una lucha y los "Franks" cuenten con el poder suficiente para ganar, llegando

incluso a eliminar a los agentes del cambio. En muchas otras situaciones, la renuencia para actuar se relaciona con los buenos resultados que en el corto plazo generan personas como Frank.

Con frecuencia no existen soluciones fáciles para esta clase de problema. Ante una realidad así, los gerentes en ocasiones fraguan estrategias políticas increíblemente complicadas. Tratan de manipular a los "Franks" y acorralados en un rincón en el que puedan ser controlados o aniquilados. El problema con un enfoque así es que suele ser lento, y si sale a la luz puede parecer terrible, algo ruin, cruel, injusto.

Por lo que yo he observado, la solución Óptima para esta clase de problema suele ser el diálogo honesto. Ésta es la situación de la industria, la empresa, nuestra visión, la colaboración que necesitamos de ti, y el tiempo con el que contamos para lograrlo. ¿Qué podemos hacer para ayudarte a ayudarnos? Si la situación es verdaderamente desesperada, y es preciso sustituir a la persona, ese hecho suele surgir claramente en los inicios de este diálogo. Si la persona quiere colaborar pero se siente obstaculizada, se pueden identificar soluciones en el curso de la discusión. Si la persona desea colaborar pero es incapaz de hacerlo, las expectativas y plazos cada vez más claros acaban por hacer que su reemplazo sea menos conflictivo. La justicia básica de este enfoque ayuda a superar el sentimiento de culpa. El diálogo racional y meditado también contribuye a reducir al mínimo el riesgo de que los resultados positivos a corto plazo repentinamente se vuelvan negativos, o que Frank y otros como él sean capaces de lanzar un contraataque político exitoso.

Los sentimientos de culpa, las consideraciones políticas y las inquietudes respecto de los resultados a corto plazo impiden continuamente que la gente lleve a cabo estas discusiones honestas. En retrospectión, los ejecutivos con frecuencia expresan su pesadumbre por no haber enfrentado a los gerentes problemáticos en los inicios del proceso. Si lo he escuchado una vez, lo he escuchado cientos de veces: "Debí haber enfrentado a muchos antes del problema de Hall/George/Irene".

La renuencia para enfrentar a gerentes como Frank es frecuente en los esfuerzos de cambio. Raras veces sirve de algo. Estos obstaculizadores impiden las acciones necesarias. Lo que quizá sea más

importante es que otros se percatan de que no se está confrontando a estas personas y se sienten desalentados. Los empleados desalentados no generan las ganancias a corto plazo que resultan vitales para intensificar el ímpetu que requiere un esfuerzo de transformación. Los empleados desalentados no ayudan a manejar el gran número de proyectos de cambio que siempre se requieren en una transformación. En lugar de ello, se dan por vencidos antes de haber llegado a la meta y de arraigar los nuevos enfoques en la cultura de la organización.

APROVECHAR AL MÁXIMO UNA ENORME FUENTE DE PODER

Los empleados desalentados a los que se les han restado facultades convierten a las empresas en entidades triunfadoras en un ámbito económico en vías de globalización. Pero con la estructura, la ca-

EVIDENCIA 3

Cómo facultar a la gente para llevar a cabo el cambio

- ..);> *Comunicar una visión sensata a los empleados:* si los empleados cuentan con un sentido de propósito compa.."Lido, resultará más sencillo iniciar acciones para lograr dicho propósito.
- ..);> *Hacer que las estructuras sean compatibles con la visión:* las estructuras que no están alineadas obstaculizan las acciones necesanas.
- > *Proporcionar la capacitación que los empleados requieren:* sin las habilidades y actitudes correctas, los empleados no se sienten facultados.
- ..);> *Alinear los sistemas de información y recursos humanos con la visión:* los sistemas que no están alineados también obstaculizan las acciones necesarias.
- > *Confrontar a los supervisores que socavan el cambio necesario:* no hay como un mal jefe para restarle facultades a una persona.

pacitación, los sistemas y los supervisores adecuados para construir una visión comunicada de manera apropiada (véase la evidencia 3), cada vez es mayor el número de empresas que están descubriendo que pueden aprovechar al máximo una enorme fuente de poder para mejorar el desempeño de la organización. Este poder se moviliza a cientos o miles de personas para alcanzar el liderazgo que genere las transformaciones necesarias.

11/11/11

11/11/11

11/11/11

11/11/11

11/11/11

CAPÍTULO 8

Generar logros a corto plazo

);>-

CuANDO UNO DE LOS EJECUTIVOS MÁS visionarios y carismáticos que he conocido fue nombrado presidente de una división con valor de \$1.7 miles de millones de dólares en una gran compañía estadounidense, el entusiasmo en ese negocio se elevó hasta valores insospechados. Para muchos empleados, su primer año como presidente fue como un maravilloso y necesario respiro de aire fresco. De pronto, en las juntas se discutían ideas audaces y no aparentes trivialidades. Las vacas sagradas fueron sacadas del corral, y cualquiera que contara con información válida sobre problemas u oportunidades era escuchado.

Conforme surgió una coalición de personas alrededor de un nuevo líder, ese equipo empezó a hablar de transformaciones en la dirección estratégica fundamental de la empresa.

Empezó a surgir la visión de un poderío global, una empresa que explotaría nuevas tecnologías para ofrecer ciertos materiales de construcción básicos de alta calidad

a precios sorprendentemente bajos. Para mediados del segundo año, la comunicación sobre la nueva visión había penetrado en todos los rincones de la organización. Para principios del tercer año, se estaban realizando cada vez más cambios para contribuir a convertir la visión en realidad. Se lanzaron nuevos productos. Se introdujeron nuevos programas de capacitación. Se reorganizaron departamentos. Se dio inicio a un importante esfuerzo de reingeniería en el área financiera. Uno de los ejecutivos más importantes se jubiló anticipadamente. Se gastaron cerca de \$500 millones de dólares en una gran adquisición. La actividad era vivificante. Hasta la prensa especializada estaba encantada; a mediados del tercer año, cuatro publicaciones diferentes difundieron artículos halagadores acerca de las transformaciones que se estaban llevando a cabo en esa empresa.

Esta historia me impresionó enormemente. No es que no me hubiera yo percatado de algunas señales de advertencia. La coalición conductora de nuestro héroe jamás estuvo firmemente vinculada con las oficinas corporativas. Pero como muchas de las cosas que estaba haciendo daban en el blanco, sí durante el tercer año me hubieran preguntado, yo probablemente habría dicho que este negocio se convertiría en el líder de su industria en el curso de los próximos cuarenta y ocho meses. No alcanzaba a imaginarme que el proceso de transformación pudiera descarrilarse.

Me equivoqué.

Para no hacer el cuento largo, a mediados del cuarto año, el carismático líder fue despedido. Durante los siguientes doce meses, muchas de sus iniciativas se desplomaron y desaparecieron. Durante ese lapso, probablemente dos o tres directivos más fueron obligados a salir de la empresa, y cuando menos media docena más salieron por su propia decisión. El estado de ánimo de los empleados se vino abajo. Los resultados financieros mejoraron durante unos trimestres antes de iniciar el largo camino del descenso. Mientras escribo todo esto, la división sigue en gran desorden.

Los errores se pueden detectar fácilmente cuando las cosas se analizan en retrospectiva. Únicamente un ejecutivo de las oficinas corporativas formaba parte de la coalición conductora, y no era un individuo particularmente influyente. Para mediados del segundo año, quienes estaban en desacuerdo con esa coalición eran igno-

rados, a pesar de que quisieran colaborar. Pero el peor fue que no se prestaba la atención suficiente a los resultados a corto plazo. La gente *se* dejaba llevar por los grandes sueños, y no manejaba de manera efectiva la realidad actual. Cuando los críticos pedían evidencias de que toda esta actividad estaba conduciendo a la empresa en la dirección adecuada, a pesar de unas cuantas mejorías en el desempeño, no ofrecían nada convincente. Cuando la coalición acusó a los inconformes de ser un montón de tontos sin visión, los ejecutivos de las oficinas corporativas empezaron a desconfiar. Para el tercer año, como la división no había alcanzado prácticamente ninguna de las proyecciones financieras que *se* había fijado, sin advertirlo con anticipación al corporativo, el presidente ejecutivo empezó a desconfiar. Cuando la división perdió dinero en el segundo trimestre del cuarto año, una vez más sin advertencia previa, el carismático presidente de la división fue despedido.

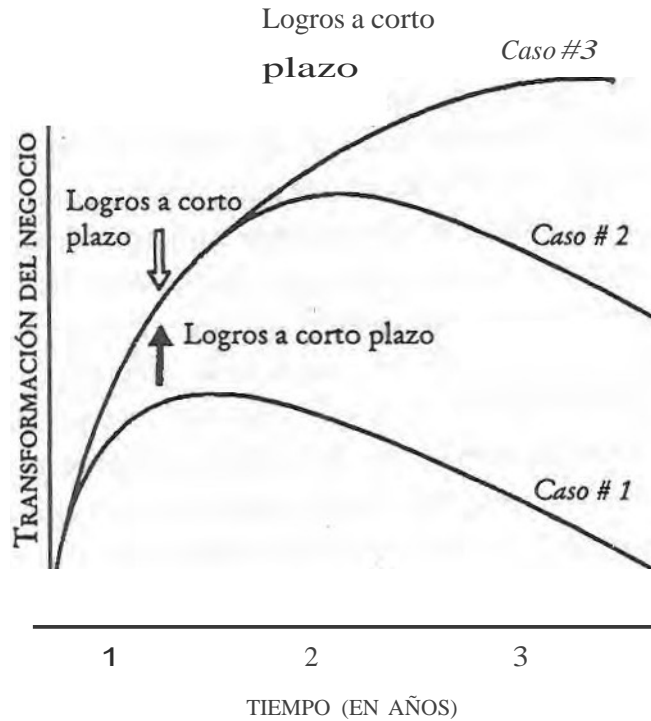
Algunas personas, tanto dentro de la compañía como fuera de ella, siguen pensando que el presidente ejecutivo cometió un terrible error. Pude ser que tengan razón. Pero es indiscutible que el carismático gerente general de la división cometió un error fundamental. Por no haberle dado gran importancia a los resultados a corto plazo, no generó la credibilidad que necesitaba para sustentar sus esfuerzos a largo plazo.

Las transformaciones fundamentales toman tiempo, en ocasiones muchísimo tiempo. Los creyentes fervientes con frecuencia se mantienen en el rumbo elegido sin importar lo que pase. La mayoría esperamos a ver evidencias convincentes de que todo el esfuerzo está redituando. Quienes no son creyentes tienen normas todavía más elevadas en cuanto a las pruebas que exigen. Quieren observar datos fehacientes que indiquen que los cambios están funcionando y que el proceso de transformación no está absorbiendo tal cantidad de recursos en el corto plazo que pueda peligrar la organización.

Llevar a cabo un esfuerzo de transformación sin prestar cabal atención a los logros a corto plazo es excesivamente riesgoso (véase la evidencia 1). En ocasiones corremos con suerte; surgen resultados visibles así, nada más. Pero a veces *se* agota la suerte, como le sucedió al visionario gerente general de la división.

EVIDENCIA 1

Influencia de los logros a corto plazo sobre la transformación del negocio



Caso # 1: No hay logros a corto plazo

Caso #2: Hay logros a corto plazo alrededor de los catorce meses, pero no los hay un año después

Caso #3: Logros a los catorce y a los veintiséis meses

LA UTILIDAD DE LOS LOGROS A CORTO PLAZO: UN EJEMPLO

Una compañía de seguros emprendió un gigantesco esfuerzo de reingeniería. Conscientes de que el proyecto se tomaría cuando menos cuatro años, los integrantes de la coalición conductora se preguntaron: ¿Cómo podremos identificar algunas mejoras inequívocas en cuanto a desempeño para luego producirlas en un lapso de entre seis y dieciocho meses? Tras un concienzudo análisis, identifican tres áreas, un departamento en el que se pueden reducir significativamente los costos en el curso de un año, una mejora en un proceso que le resulte visible y conveniente al cliente, y una pequeña reorganización para elevar el estado de ánimo de un grupo.

rados, a pesar de que quisieran colaborar. Pero el peor fue que no se prestaba la atención suficiente a los resultados a corto plazo. La gente se dejaba llevar por los grandes sueños, y no manejaba de manera efectiva la realidad actual. Cuando los críticos pedían evidencias de que toda esta actividad estaba conduciendo a la empresa en la dirección adecuada, a pesar de unas cuantas mejoras en el desempeño, no ofrecían nada convincente. Cuando la coalición acusó a los inconformes de ser un montón de tontos sin visión, los ejecutivos de las oficinas corporativas empezaron a desconfiar. Para el tercer año, como la división no había alcanzado prácticamente ninguna de las proyecciones financieras que se había fijado, sin advertirlo con anticipación al corporativo, el presidente ejecutivo empezó a desconfiar. Cuando la división perdió dinero en el segundo trimestre del cuarto año, una vez más sin advertencia previa, el carismático presidente de la división fue despedido.

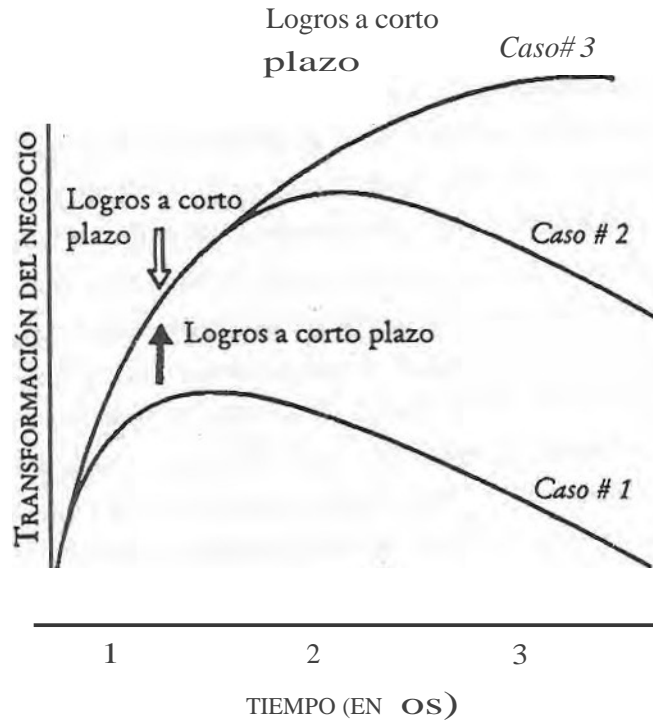
Algunas personas, tanto dentro de la compañía como fuera de ella, siguen pensando que el presidente ejecutivo cometió un terrible error. Puede ser que tengan razón. Pero es indiscutible que el carismático gerente general de la división cometió un error fundamental. Por no haberle dado gran importancia a los resultados a corto plazo, no generó la credibilidad que necesitaba para sustentar sus esfuerzos a largo plazo.

Las transformaciones fundamentales toman tiempo, en ocasiones muchísimo tiempo. Los creyentes fervientes con frecuencia se mantienen en el rumbo elegido sin importar lo que pase. La mayoría esperamos a ver evidencias convincentes de que todo el esfuerzo está redituando. Quienes no son creyentes tienen normas todavía más elevadas en cuanto a las pruebas que exigen. Quieren observar datos fehacientes que indiquen que los cambios están funcionando y que el proceso de transformación no está absorbiendo tal cantidad de recursos en el corto plazo que pueda peligrar la organización.

Llevar a cabo un esfuerzo de transformación sin prestar cabal atención a los logros a corto plazo es excesivamente riesgoso (véase la evidencia 1). En ocasiones corremos con suerte; surgen resultados visibles así, nada más. Pero a veces se agota la suerte, como le sucedió al visionario gerente general de la división.

EVIDENCIA 1

Influencia de los logros a corto plazo sobre la transformación del negocio



Caso # 1: No hay logros a corto plazo

Caso # 2: Hay logros a corto plazo alr dedor de los
· catorce meses, pero no los hay un año después

Caso # 3: Logros a los catorce y a los veintiséis meses

LA UTILIDAD DE LOS LOGROS A CORTO PLAZO: UN EJEMPLO

Una compañía de seguros emprendió un gigantesco esfuerzo de reingeniería. Conscientes de que el proyecto se tomaría cuando menos cuatro años, los integrantes de la coalición conductora se preguntaron: ¿Cómo podremos identificar algunas mejoras inequívocas en cuanto a desempeño para luego producirlas en un lapso de entre seis y dieciocho meses? Tras un concienzudo análisis, identifican tres áreas, un departamento en el que se pueden reducir significativamente los costos en el curso de un año, una mejora en un proceso que le resulte visible y conveniente al cliente, y una pequeña reorganización para elevar el estado de ánimo de un grupo.

Se integran objetivos y planes específicos para cada una de las tres áreas en el presupuesto de operaciones de la compañía para los siguientes dos años. Uno de los integrantes de la coalición se responsabiliza de vigilar el curso de los tres esfuerzos. En las juntas del comité ejecutivo se revisan los tres miniproyectos cuando menos cada sesenta días.

Convertir en realidad estas mejoras en cuanto a desempeño en un lapso tan breve constituye un verdadero desafío. Los mandos intermedios tratan de retardar la reorganización. Hasta los más fervientes partidarios del esfuerzo de reingeniería quieren demorar las mejoras en cuanto a desempeño que resultarían visibles ante los clientes. El proceso se complica porque los sistemas de información de la compañía no siempre rastrean los datos correctos para demostrar las mejoras. Si no hubiera habido una persona que manejara en forma activa estos problemas, la empresa en cuestión probablemente nunca habría alcanzado tres logros inequívocos a corto plazo.

Incluso con estos logros, los escépticos se las ingeniaron para encontrar cierta evidencia de que la reingeniería resultaba demasiado costosa, sumamente lenta, o sencillamente no era el proceso adecuado. Pero las mejoras en cuanto a desempeño los desmintieron. El hecho de generar dichos logros también le proporcionó a la coalición conductora retroalimentación concreta en cuanto a la validez de su visión. Y para aquellos que trabajaban tan arduamente para generar una transformación significativa, la planeación de los resultados a corto plazo les representó una serie de metas a las cuales podían aspirar, en tanto que los logros mismos les brindaron la oportunidad de ser alabados por su trabajo.

NATURALEZA Y PROGRAMACIÓN OPORTUNA DE LOS LOGROS A CORTO PLAZO

Los resultados que se requieren en la etapa 6 de un proceso de transformación son visibles e inequívocos a la vez. La sutileza no sirve de nada. Las aproximaciones tampoco.

Realizar una buena junta no califica como la clase de logro inequívoco que se necesita en esta etapa, como tampoco sirve el lograr

que dos personas dejen de pelear, o producir un nuevo diseño que le parezca maravilloso al gerente de ingeniería, o repartir 5000 copias de la nueva visión por toda la compañía. Cualquiera de estas acciones puede ser importante, pero ninguna constituye un buen ejemplo de un logro a corto plazo.

Un buen logro a corto plazo debe tener cuanto menos estas tres características:

1. Es visible; un gran número de personas pueden ver por sí mismas si el resultado es real o ficticio.
2. Es inequívoco; no cabe la menor duda de lo que se trata.
3. Está claramente relacionado con el esfuerzo de cambio.

Cuando un esfuerzo de reingeniería promete que las primeras reducciones de costos se producirán en doce meses y sucede lo que se pronostica, eso constituye un logro. Cuando en los inicios de una reorganización se reduce la primera etapa del ciclo de desarrollo de nuevos productos de diez meses a tres, eso constituye un logro. Cuando la asimilación inicial de una adquisición se maneja de manera tan adecuada que la revista *Business Week* escribe un artículo elogioso, eso constituye un logro.

En las compañías o unidades de empresas pequeñas, los primeros resultados con frecuencia se requieren al cabo de medio año. En las grandes organizaciones, se requieren algunos logros inequívocos al cabo de dieciocho meses. Independientemente del tamaño, esto significa que es probable que no haya acabado de salir de la mayor parte de las primeras etapas cuando la etapa 6 ya deberá estar produciendo algún resultado.

P: ¿Pero no resulta demasiado complicado operar en múltiples etapas?

R: Sí. Pero eso es lo que sucede en los casos exitosos de transformaciones fundamentales.

LA FUNCIÓN QUE TIENEN LOS LOGROS A CORTO PLAZO

Las mejoras en el desempeño a corto plazo contribuyen a las transformaciones cuando menos en seis sentidos (según se resume en la



VIDENCIA 2

135

1 *La función que tienen los logros a corto plazo*

- *Proporcionan evidencias en el sentido de que los sacrificios valen la pena:* los logros contribuyen de manera importante a justificar los costos que implican en el corto plazo.
- *Recompensan a los agentes del cambio alabando su trabajo:* después de haber trabajado arduamente, la retroalimentación positiva eleva la moral y la motivación.
- *Contribuyen a afinar la visión y las estrategias:* los logros a corto plazo proporcionan a la coalición conductora datos concretos sobre la viabilidad de sus ideas.
- *Debilitan la posición de los cínicos y los que se resisten al cambio en favor de sus propios intereses:* las mejoras claras en cuanto a desempeño dificultan el que la gente obstaculice las transformaciones necesarias.
- *Contribuyen a que los jefes continúen apoyando el proyecto:* quienes se encuentran en los niveles más altos de la jerarquía cuentan con evidencias de que la transformación marcha de acuerdo con lo planeado.
- *Intensifica el ímpetu entre la gente:* convierte a los neutrales en partidarios, a los partidarios renuentes en colaboradores activos, etc.

evidencia 2). Primero, proporcionan al esfuerzo el reforzamiento que requiere. Le demuestran a la gente que los sacrificios retribuyen, que se están fortaleciendo.

Segundo, en el caso de quienes están impulsando el cambio, estos pequeños logros les ofrecen la oportunidad de relajarse durante unos minutos y celebrar el logro. La tensión constante durante periodos prolongados no es sana para la gente. La pequeña celebración por un logro puede resultar benéfica para el cuerpo y el espíritu.

Tercero, el proceso de generar logros a corto plazo puede ayudar a la coalición conductora a poner a prueba su visión ante condicio-

nes concretas. Lo que se aprende en estas pruebas puede resultar sumamente valioso. Hay ocasiones en las que la visión no es del todo la correcta. Lo más frecuente es que las estrategias requieran ciertos ajustes. Sin el esfuerzo concentrado para generar logros a corto plazo, puede suceder que estos problemas se vuelvan aparentes cuando el proceso ya está demasiado avanzado.

Cuarto, las mejorías rápidas en cuanto a desempeño minan los esfuerzos de los cínicos y los opositores acérrimos. Los logros no necesariamente acallan a todas estas personas o cual quizá resulte bueno, puesto que la diversidad de opiniones puede evitar que una empresa se desbarranque ciegamente), pero contribuyen a desarmar en parte a los opositores y dificultan mucho más el que continúen los ataques vanos contra quienes intentan poner en práctica los cambios necesarios. Como regla general podemos decir que, mientras más cínicos y opositores hay, más importantes son los logros a corto plazo.

Quinto, los resultados visibles contribuyen a conservar el apoyo tan esencial de los jefes. Desde los mandos intermedios hasta el consejo directivo, si quienes se encuentran jerárquicamente arriba de un esfuerzo de transformación pierden la fe en él, el esfuerzo estará en graves problemas.

Por último, y quizá esto sea lo que generalmente ocurre con mayor frecuencia, los logros a corto plazo contribuyen a generar el ímpetu necesario. Los observadores se transforman en partidarios, los partidarios renuentes se tornan en participantes activos, y así sucesivamente. Este ímpetu resulta crítico, ya que, como veremos en el siguiente capítulo, la energía que se requiere para llevar a término la etapa 7 suele ser enorme.

PLANIFICAR LOS RESULTADOS EN LUGAR DE REZAR PARA QUE SE PRODUZCAN

Hay ocasiones en las que las transformaciones se salen de su cauce porque la gente sencillamente no aprende la función que tienen las mejorías rápidas en cuanto a desempeño en un esfuerzo de cambio. Pero es más frecuente que el esfuerzo se vea minado porque los gerentes no planifican de manera sistemática la generación de logros a corto plazo.

— Así pues, ¿qué clase de evidencias cree usted que observaremos al cabo de veinticuatro meses para saber que todo esto sigue el curso adecuado? pregunto.

-**Hay** cuatro o cinco posibilidades — responde uno de los integrantes de la coalición conductora.

-¿Posibilidades? -digo yo.

— Sí. Con un poco de suerte, los costos se reducirán de manera significativa, ya sea en el área de procesamiento o en el grupo que surte los pedidos.

-**Un** poco de suerte — repito yo.

-**Si** mercadotecnia se organiza lo suficientemente rápido, para entonces podríamos percibir algunos aumentos reales en los ingresos gracias a las nuevas estrategias para penetrar en los nichos de mercado.

-¿Podrían?

-**Sí.** Y es posible, supongo yo, que la nueva agencia de publicidad (estamos por seleccionar una), habrá puesto en práctica buena parte de la estrategia para TV para mostrar cierta mejoría medible en nuestra participación de mercado.

— ¿Es posible?

— Sí, podría suceder cualquiera de esas cosas.

En esfuerzos de cambio sumamente exitosos, los diálogos que uno escucha no se parecen a esto. Los logros a corto plazo no se producen como resultado de un poco de suerte. No son simplemente posibilidades. La gente no se dedica a esperar que se den las mejorías en cuanto a desempeño y a rezar para que se produzcan. Planifican las ganancias a corto plazo, se organizan de acuerdo con este plan, y lo ponen en práctica para que sucedan las cosas. El asunto no es acrecentar al máximo los resultados a corto plazo a expensas del futuro. El punto radica en asegurarse de que haya resultados visibles que le brinden credibilidad al esfuerzo en pro de la transformación.

P: Suena obvio. ¿Por qué no lo hace todo el mundo?

R: Hay por lo menos tres motivos.

Primero, la gente no planifica suficientemente estos logros porque se siente abrumada. Es frecuente que el nivel de premura no se

haya elevado lo suficiente, o que la visión no esté clara. Como resultado de ello, la transformación no avanza adecuadamente y la gente procede en forma desordenada para corregir las cosas de alguna manera. Ante tanto pánico, no se presta mucho tiempo ni atención a la planeación de logros a corto plazo.

En otros casos, la gente ni siquiera hace un gran esfuerzo por generar estos logros porque cree que uno no puede generar un cambio fundamental y alcanzar excelentes resultados a corto plazo. Miles y miles de gerentes han aprendido que la vida en las organizaciones constituye un intercambio entre el corto y el largo plazo. En este sistema de creencias, uno se concentra en el largo plazo y se conforma con migajas ahora, o puede operar bien en el presente y dejar a la deriva el futuro. De acuerdo con esta línea de pensamiento, emprender un programa de transformación fundamental significa mirar hacia el largo plazo, lo cual a su vez quiere decir que hay que contar con que los resultados a corto plazo serán algo problemático. Claro está que de todas maneras necesita uno prestarle atención al futuro inmediato, pero no hay que hacer planes para lograr resultados fantásticos. Sencillamente no es posible.

Hace diez años yo podría haber estado de acuerdo con este punto de vista. Pero recientemente he observado demasiadas evidencias que lo contradicen. Un renombrado ejecutivo manifestó lo siguiente: "La labor del cuerpo directivo consiste en ganar en el corto plazo a la vez que garantizar que se encontrará en una posición más firme para triunfar en el futuro". En la década pasada, he observado docenas de empresas que han logrado ambas cosas. Se transformaron en mejores organizaciones para el futuro y generaron buenos resultados trimestre tras trimestre.

Un tercer elemento que mina la planeación para alcanzar los logros necesarios es la ausencia de habilidad directiva suficiente, en especial en la coalición conductora, o una falta de compromiso con el proceso de transformación por parte de los directivos más importantes. En gran medida, el director general se encarga del largo plazo y la administración del futuro inmediato. Sin una administración lo suficientemente buena, no bastará con organizar y controlar los resultados.

Sin una administración competente, no se reflexiona adecuadamente en el asunto de la medición. Así pues, los sistemas de

información no sirven para registrar las mejoras importantes en cuanto a desempeño o subestiman su magnitud. Sin una administración competente, las elecciones tácticas son falaces o se instrumentan de manera deficiente. Las adquisiciones se efectúan más bien con base en el impulso que en el fundamento racional de la visión. No se presta la atención suficiente a la ordenación en serie de los acontecimientos, por ejemplo, decidir si se reestructura este año o una vez que haya avanzado más el esfuerzo en pro de la calidad.

A causa de la importancia que se le dio a la administración en el siglo veinte, la mayor parte de las organizaciones, con excepción de las empresas pequeñas y jóvenes, raras veces carecen de esta perspectiva. Hasta cierto punto, las empresas pequeñas se pueden aliar con la suya sin mucha planeación y control. Si el fundador de la compañía es una persona con visión a quien le desagrada la estructura (situación que no es inusual), quizá se resista a la intromisión que representa el pensamiento administrativo, lo cual puede acabar por constituir problema en esta etapa de un esfuerzo en pro del cambio.

En empresas más grandes y con más tiempo de haberse establecido, el problema de la insuficiencia de habilidad directiva suele estar asociado ya sea con un nuevo líder con gran fuerza que ignora a sus gerentes o con una falta de compromiso con la transformación por parte de estos gerentes. El primer ejemplo fue el caso del carismático gerente general de división que acabó por perder su empleo. En lo más profundo de su ser, él pensaba que la gente que mantenía en operación el sistema actual tenía una importancia limitada. Jamás lo había expresado de esa manera, pero se podía leer entre líneas. De modo que cuando algunas de esas personas trataron de aconsejarle sobre asuntos económicos a corto plazo, solía ignorarlos.

La falta de compromiso con el cambio por parte de los gerentes en organizaciones grandes y más viejas se encuentra con frecuencia cuando no se manejan adecuadamente las primeras etapas de la transformación. Cuando no existe sentido de premura, no hay gerentes clave en la coalición conductora, no se logra comunicar adecuadamente una visión efectiva y es poco el esfuerzo que se dedica a facultar a la base más amplia de empleados, la gente que trabaja en organizaciones administradas en exceso y sin liderazgo

suficiente permanece en la banca durante la transformación, en especial los gerentes que podrían ser de vital importancia para generar los resultados a cono plazo necesarios.

NO ESTAN MALO AUMENTAR LA PRESIÓN

Determinar logros a corto plazo durante un esfuerzo de transformación efectivamente aumenta la presión sobre la gente. En ocasiones se alega que estas exigencias adicionales son inapropiadas. "Ya tenemos bastante con lo que está pasando", manifiesta la gente, "sin necesidad de más cargas. Necesitamos un respiro."

Esta forma de pensar no carece de fundamento. Pero lo que he observado con mayor frecuencia es que la presión a cono plazo puede constituir una forma útil de mantener el sentido de premura. Después de transcurridos uno o dos años de haber iniciado un programa de cambio fundamental, como todavía no se vislumbra el final, es natural que la gente tienda a aflojar el paso. Empiezan a pensar: "Si esto va a requerir otros cuatro años, un trimestre más no va a afectar en nada". Pero tan pronto como disminuye el nivel de premura, se vuelve más difícil lograr cualquier cosa. Las tareas insignificantes que solían terminarse en un mes de pronto _requieren tres veces más tiempo.

Es cierto que la presión no siempre genera premura. La carga de generar logros a corto plazo únicamente puede provocar tensión y cansancio. En los esfuerzos exitosos en pro del cambio, los ejecutivos vinculan la presión con la premura a través de la expresión constante de la visión y las estrategias. "Esto es lo que estamos tratando de llevar a cabo y éstos son los motivos por los que resulta tan importante. Sin estos logros a corto plazo lo podríamos perder todo. Todo lo que queramos hacer en favor de nuestros clientes, accionistas, empleados y comunidades se volverá problemático. De modo que s preciso que genereij;>.p.estos resultados." Esta clase de comunicación le imprime un significado al trabajo arduo y sirve para estimular a la gente. Una vez transcurridos entre doce y treinta y seis meses de haber iniciado un esfuerzo de cambio fundamental, los fatigados empleados a menudo necesitan una motivación renovada.

LOS LOGROS A CORTO PLAZO NO SON ARTILUGIOS A CORTO PLAZO

141

Hasta cierto grado, la administración es manipulación, y eso incluye la generación de mejorías a corto plazo en cuanto a desempeño. Pero en algunos de los casos que he observado, esta manipulación ha sido llevada a otros niveles, aumentando su potencial de ser benéfica o dañina.

Parque el ímpetu continúe en aumento en un esfuerzo masivo en pro del cambio, Phil se convierte en mago de la contabilidad. Amortiza esto, deprecia aquello, exprime a este grupo, y vende unos cuantos bienes. El resultado neto son ganancias que se elevan lentamente pero de manera constante cada trimestre. Cada vez que alguien critica su programa de cambio, les muestra los datos de los ingresos netos con la actitud de un vampiro asesino que utilizara una cruz. Y la estrategia funciona, cuando menos durante un tiempo.

Esta clase de magia en el área contable puede resultar de ayuda en ciertas situaciones difíciles. Pero los riesgos son sustanciales. Primero, puede provocar adicción. Una vez que uno comienza este juego, detenerse puede resultar sumamente difícil. Los artilugios a corto plazo pueden ocasionar problemas en el futuro que únicamente se pueden encubrir con otros artilugios a corto plazo. Segundo, puede crear más cínicos y opositores entre los ejecutivos clave que son lo suficientemente perceptivos para comprender lo que realmente está sucediendo. Los cínicos poderosos pueden ser sumamente destructores. Tercero, puede alejar a personas que consideran que esta práctica no es ética.

Parte del riesgo negativo se puede eliminar si la coalición conductora completa analiza el uso de estos métodos y llega a un acuerdo en cuanto a su utilización. Pero aun así, los resultados fabricados raras veces proporcionan un fundamento lo suficientemente firme para construir cambios más profundos en las etapas 7 y 8. Los logros a corto plazo que apoyan la transformación usualmente son genuinos. No son producto del ilusionismo.

LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Seleccionar y presupuestar de manera sistemática objetivos, elaborar planes para alcanzar esos objetivos, organizarse para ponerlos en

dan. Pero hay otras cosas que intervienen en todo esto. La reestructuración usualmente requiere experiencia financiera, la reingeniería exige conocimiento técnico, las adquisiciones demandan percepción estratégica. Y el proceso en todos los proyectos de cambio fundamentales debe ser administrado para evitar que la operación se salga de su cauce o se desbarranque por completo.

P: ¿Pero la necesidad de contar con administración es bastante obvia, no es cierto?

R: Por lo general así es, pero no necesariamente para el tipo de líderes carismáticos que en ocasiones lanzan las transformaciones.

Los líderes carismáticos suelen ser malos administradores, pero tienen la habilidad de convencernos de que lo único que tenemos que hacer es seguirlos. "No se preocupen por los detalles mundanos; nada más tengan en mente la visión." "No se inquieten gran cosa por los aspectos financieros; van a salir de maravilla en el largo plazo." Nuestro intelecto habitualmente se muestra escéptico ante esta clase de enfoque, pero a pesar de ello, nuestro corazón es presa fácil.

No estoy sugiriendo que el carisma sea malo. Las mejores evidencias al respecto dicen que el atractivo personal puede resultar de suma utilidad en un esfuerzo en pro del cambio. Pero cuando un líder carismático no es un buen administrador y no valora las habilidades administrativas en otros, alcanzar logros a corto plazo puede resultar problemático en el mejor de los casos. Como resultado de ello, la credibilidad y el ímpetu que tradicionalmente se requieren para completar la etapa 7 de una transformación exitosa raras veces están presentes. Como analizaremos en el siguiente capítulo, la magnitud del cambio en la etapa 7 suele ser gigantesca. Jamás se realizan alteraciones a esa escala y alcance sin un fundamento sólido de credibilidad y un firme avance.

En cierto sentido, el propósito esencial de las primeras seis etapas del proceso de transformación consiste en generar el ímpetu suficiente para demoler los disfuncionales muros de granito que existen en tantas organizaciones. Si ignoramos cualquiera de estos pasos, ponemos en riesgo todos nuestros esfuerzos.

En empresas que han existido por décadas, los muros de granito pueden ser muy gruesos. En ocasiones, excesivamente gruesos.

Les principes de la... sont...

Il est nécessaire de...

Les principes de la... sont...

Il est nécessaire de...

Les principes de la... sont...

Il est nécessaire de...

14

14

Consolidar las ganancias y generar más cambios

>. CuANDO LOS ASISTENTES SE registraron para la reunión directiva **an**, recibieron un paquete de materiales que incluía una recopilación de recortes de periódico de los doce meses anteriores. En el banquete de inauguración, el presidente ejecutivo alabó a los 110 ejecutivos por todo lo que habían logrado y dio por concluida la noche con cuatro brindis. Durante el primer día completo de trabajo, no fueron menos de seis los oradores que identificaron logros recientes y rindieron homenaje al público. Esa noche, en el banquete de premiación se entregaron placas conmemorativas a quince individuos. A la mañana siguiente, las presentaciones sobre "prácticas Óptimas" terminaron con más alabanzas. Por la noche, un famoso cantante se presentó ante el grupo. Por si esto no hubiera bastado para elevar los egos hasta alturas insospechadas, el discurso congratulatorio final sí que lo hizo.

Si acaso había existido algún sentido de premura en el nivel directivo más alto, éste se extinguió en dicha reunión. El mensaje implícito había sido absolutamente claro. Podemos manejar el ámbito tan rudo que priva en el mercado. Es de lo más sencillo. Observen cuánto hemos logrado recientemente. Vamos de maravilla. Así que relájense y disfruten de la música.

Por supuesto que nadie dijo realmente "Relájense,, y el presidente ejecutivo estaba perfectamente consciente de que se requería mucho más para llevar a cabo la transformación iniciada unos cuantos años atrás. Lo único que estaba tratando de hacer era darle las gracias a sus ejecutivos y motivarlos con alabanzas sinceras. Pero el mensaje que recibió el público fue que el arduo trabajo requerido para el cambio había quedado atrás.

Durante el año siguiente, se postergaron o se retardaron una docena de iniciativas de cambio en la empresa. Se desechó la recomendación de un consultor para realizar una reorganización importante en una división. Se demoró temporalmente la tercera etapa de un esfuerzo de reingeniería en otra división. De pronto la gente empezó a dudar de alteraciones previamente acordadas en las prácticas de personal a nivel corporativo. Se postergaron los tratos con la banca de inversión con la que se estaba trabajando la adquisición de un negocio. Los problemas que se habían identificado previamente y para los que se habían planeado acciones durante ese año fueron ignorados en su mayor parte. Para cuando los agentes de cambio clave en el cuerpo directivo se dieron cuenta cabal de lo que estaba ocurriendo, buena parte del Ímpetu generado después de tres años de arduo trabajo se había perdido.

Las transformaciones esenciales se toman mucho tiempo, especialmente en las grandes organizaciones. Son numerosas las fuerzas que pueden frenar el proceso a un paso de la meta: rotación de agentes de cambio importantes, agotamiento puro por parte de los líderes, mala suerte. En estas circunstancias, los logros a corto plazo resultan esenciales para que el Ímpetu siga intensificándose, pero la celebración de dichos logros puede resultar letal si se pierde la premura. Cuando hay mucha complacencia, las fuerzas de la tradición pueden volver a imperar en el ambiente con sorprendente fuerza y rapidez.

RESISTENCIA: SIEMPRE A LA ESPERA DE VOLVER A FORTALECERSE

147

La resistencia, irracional y política ante el cambio jamás se disipa por completo. Incluso cuando se ha alcanzado el éxito en las primeras etapas de la transformación, es frecuente que no se haya logrado convencer al gerente egocéntrico que se siente consternado cuando una reorganización invade su territorio, o al ingeniero de criterio estrecho que no logra comprender por qué se pasan tanto tiempo preocupándose por los clientes, o al frío ejecutivo financiero que piensa que es ridículo dar facultades a sus empleados. Uno puede tratar de no tomarlos en cuenta. Pero en lugar de cambiar o renunciar, a menudo se quedan esperando la oportunidad de volver a atacar. Al celebrar los logros a corto plazo, los agentes de cambio bien pueden brindarle a la oposición justamente esta oportunidad.

Hay ocasiones en las que los opositores son incluso quienes organizan la celebración, especialmente si son astutos y cínicos. Tras una junta caldeada, ellos expresan el mensaje implícito. Supongo que eso prueba que hemos triunfado, dicen. Los sacrificios fueron significativos, pero efectivamente logramos algo. Ahora vamos a tomarnos un merecido descanso. Si la gente está realmente cansada, se inclinará a escuchar, incluso si saben que todavía queda mucho por hacer. Dan la explicación racional de que no hay nada de malo en tomarse un breve descanso y dejar la situación estable durante un tiempo. Quizá unas vacaciones nos sirvan para cobrar fuerzas para la siguiente etapa.

Las consecuencias de un error pueden ser excesivamente graves. Después de observar docenas de esfuerzos de cambio fundamental en la última década, confío en una regla esencial: *siempre que uno afloja el paso antes de concluir una tarea, se puede perder el ímpetu crítico, lo cual dará lugar a un retroceso*. Las prácticas modificadas pueden ser por demás frágiles mientras alcanzan un nuevo equilibrio y se arraigan en la cultura. Tres años de trabajo pueden verse arruinados con asombrosa facilidad. Una vez que se inicia el retroceso, volver a generar ímpetu puede resultar una tarea intimidante, algo así como pedirle a la gente que se lance frente a una gigantesca roca que ha empezado a correr colina abajo. Únicamente los más fervientes partidarios del cambio aceptarían una petición así. En estas circunstancias, la capacidad humana de buscar explicaciones racionales para las cosas resulta sorprendente: "Yo

ya hice mi parte; ahora le toca a Juan". "Quizá fuimos demasiado lejos; tal vez nos venga bien un retroceso."

El progreso se nos puede escapar con suma rapidez por dos motivos. Uno se relaciona con la cultura corporativa, y hablaré más sobre el tema en el siguiente capítulo. El segundo está directamente relacionado con la clase de interdependencia cada vez más grande que se genera en un ámbito que se desplaza con rapidez; las interconexiones dificultan el cambiar algo sin modificarlo todo.

EL PROBLEMA DE LA INTERDEPENDENCIA

Todas las organizaciones *est*compuestas de partes interdependientes. Lo que sucede en el departamento de ventas tiene algún efecto sobre el grupo de manufactura. El trabajo del área de investigación y desarrollo influye sobre desarrollo de producto. Las especificaciones de ingeniería afectan a manufactura. No obstante, el grado de interdependencia puede variar enormemente entre las organizaciones, dependiendo de una variedad de factores, ninguno de los cuales importa más que la competitividad del ámbito de los negocios.

En la clase de mundo oligopólico benigno que existió en numerosas industrias importantes durante buena parte del siglo veinte, el ámbito relativamente estable y próspero permitió que las organizaciones redujeran al mínimo la interdependencia interna. Grandes inventarios en proceso servían para separar distintas secciones de una planta y le proporcionaban cierta autonomía a cada una de ellas. Grandes inventarios de productos terminados protegían a manufactura de las acciones del departamento de ventas. Un proceso lento y lineal de desarrollo de productos permitía que ingeniería, ventas, mercadotecnia y manufactura tuvieran cierto grado de independencia. La falta de mejores opciones en materia de transporte y comunicación brindaba a la operación una libertad considerable de las oficinas centrales de Nueva York.

Esta forma de dirigir un negocio está desapareciendo por diversas razones, particularmente debido a la competencia que cada vez es mayor. Con excepción de unos cuantos monopolios, las organizaciones ya no se pueden dar el lujo de tener grandes inventarios,

un desarrollo de productos lento y lineal, ni una operación extranjera que siga su propio rumbo. Hoy en día, y en el futuro próximo, la mayor parte de las organizaciones tendrán que ser más rápidas, menos costosas y más concentradas en el cliente. Como resultado de esto se incrementarán las interdependencias internas. Las empresas están descubriendo que, sin inventarios cuantiosos, las distintas partes de una planta se tienen que coordinar con mucho mayor cuidado, que con la presión imperante para lanzar nuevos productos con mayor rapidez, los elementos de desarrollo de productos requieren una integración más estrecha, y así sucesivamente. Pero estas nuevas interconexiones complican extraordinariamente los esfuerzos de transformación, puesto que el cambio se produce con más facilidad en un sistema de partes independientes.

Imagínese que entra en una oficina y no le gusta cómo está arreglada. De modo que mueve un sillón a la izquierda. Coloca unos cuantos libros en un anaquel. Se consigue un martillo y vuelve a colgar un cuadro. Todo esto quizá le lleve cuando mucho una hora, ya que la tarea es relativamente sencilla. En efecto, generar un cambio en un sistema de partes independientes habitualmente no es difícil.

Ahora imagínese que entra en otra oficina en la que los objetos están unidos entre sí por una serie de cuerdas, grandes ligas y cables de acero. Primero, tendría dificultades incluso para entrar en la habitación sin enredarse. Tras abrirse paso con dificultad para llegar al sillón, intenta moverlo, pero se percata de que este mueble tan ligero no se mueve ni un centímetro. Haciendo un mayor esfuerzo, logra mover el sillón unos cuantos centímetros, pero entonces se da cuenta de que una docena de libros han caído de una repisa y de que el sofá también se desplazó ligeramente en una dirección que a usted no le agrada. Lentamente se abre paso hasta el sofá y trata de empujarlo hasta el sitio correcto, cosa que resulta ser por demás difícil. Tras treinta minutos lo logra, pero ahora una lámpara cae por la orilla del escritorio y cuelga precariamente en el aire, sostenida por un cable que va en una dirección y una cuerda que va en la otra.

Las organizaciones se parecen cada vez más a esta oficina tan bizarra. Son pocas las cosas que se mueven con facilidad, porque casi todos los elementos están conectados con innumerables

elementos más. Usted le pide a Mary que haga algo de manera distinta. No ocurre nada. Se lo vuelve a pedir. Ella cede un centímetro. Usted la presiona. Quizá consigue dos centímetros más. Usted se pone furioso con Mary, y hace toda clase de inferencias crueles en cuanto a su carácter y sus motivaciones. Pero el principal problema radica en que, al igual que en el caso del sillón y el sofá, una docena de fuerzas distintas mantienen el comportamiento de Mary en su lugar. En el caso de ella, en lugar de cuerdas, cables y ligas usted encuentra supervisores, estructuras organizacionales, sistemas de evaluación del desempeño, hábitos personales, culturas, relaciones con los compañeros de trabajo y {lo más importante) un sistema continuo de exigencias por parte de este grupo, y de ese departamento, y de aquellas personas.

En estas circunstancias, puede resultar sumamente difícil convencer a Mary de comportarse de forma distinta. Conseguir que otros mil empleados como ella le den un enfoque diferente a su trabajo puede constituir una faena monumental.

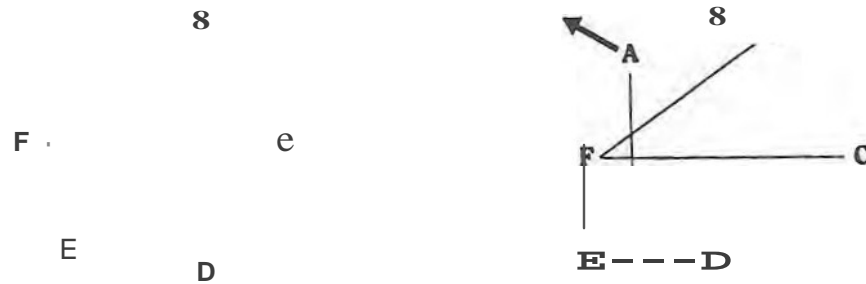
LA NATURALEZA DEL CAMBIO EN SISTEMAS ALTAMENTE INTERDEPENDIENTES

La mayor parte de nuestra experiencia personal directa con transformaciones exitosas ha sido como el primer ejemplo de la oficina de verdad. El sillón no se encuentra en el sitio correcto, de modo que lo movemos. Si acaso, somos pocos los que crecimos aprendiendo cómo efectuar un cambio fundamental en sistemas altamente interdependientes. Eso, a su vez, hace que el desafío que enfrentan las organizaciones de hoy sea más difícil.

Cuando no contamos con mucha experiencia, es frecuente que no percibamos de manera adecuada un hecho crucial: que transformar ámbitos altamente interdependientes resulta excesivamente difícil porque, a final de cuentas, uno tiene que modificarlo prácticamente todo (véase la evidencia 1). Debido a todas las interconexiones existentes, es raro que uno pueda mover tan sólo un elemento. Es preciso mover docenas, o cientos o miles de elementos, lo cual resulta difícil y requiere demasiado tiempo, y son muy raras las veces que la tarea la pueden llevar a cabo unas cuantas personas.

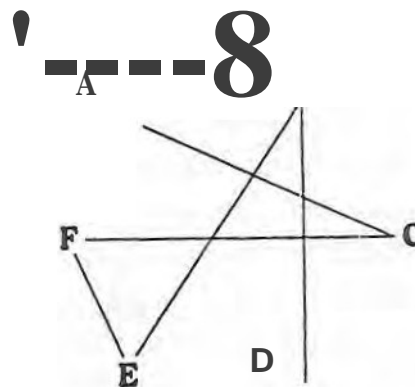
EVIDENCIA. 1

151

Generar el cambio en sistemas con interdependencias variables

En un sistema con partes independientes, A se puede mover con sólo mover A.

En un sistema con cierta interdependencia, puede ser necesario cambiar varios elementos (A, E, D) para mover A.



En un sistema con gran interdependencia, quizá se necesite modificar todos los elementos para mover A.

Incluso en el caso relativamente simple de la oficina interconectada, las interdependencias pueden complicar seriamente el cambio. Por ejemplo: Digamos que queremos realizar algunas modificaciones en una docena de oficinas con el objeto de que los espacios les resulten más agradables a los clientes. Vamos a acercar las lámparas a los sofás para que los clientes puedan leer más fácilmente los folletos. Vamos a cambiar el sillón que se encuentra detrás del escritorio por una silla menos cómoda que está junto a los

sofás. Vamos a colocar unas cuantas piezas de material impreso que los clientes siempre desean leer sobre las mesas que están frente a los sofás. En docenas de oficinas de verdad, en las que todo es más bien independiente, estas modificaciones podrían ser realizadas por una persona en una o dos horas. En oficinas llenas de cuerdas, cables y ligas, estas modificaciones requerirían mucho más tiempo y esfuerzo.

Así pues, ¿qué puede uno hacer? Si usted no ha tenido gran experiencia con esta clase de situación, recurrirá a una o dos personas, les pedirá o les ordenará que le ayuden, y luego se pondrá a trabajar. Pero tras algunas frustrantes horas en las que poco es lo que se logra, sus ayudantes empezarán a buscar la más mínima excusa para abandonar el barco. Entonces se difundirá rápidamente el rumor de su pequeño proyecto de cambio. Quizá ocurra que alguna persona particularmente entusiasta para ayudar a los clientes se ofrezca para colaborar con usted. Pero la mayoría de la gente se esconderá cuando lo vean caminando por los pasillos.

Si ha tenido experiencias con esta clase de cambio, sabrá que necesita empezar lentamente para ir adquiriendo la capacidad suficiente para manejar con éxito la situación. La pregunta que se planteará inicialmente es: ¿El nivel de premura es lo suficientemente alto aquí, especialmente por lo que toca al asunto de ayudar a los clientes? Si la respuesta honesta, confirmada por fuentes externas, es afirmativa, usted puede proceder. Si la respuesta es negativa, entonces la pregunta es: ¿De qué manera puedo reducir la complacencia e incrementar la premura?

Si usted no cuenta con gran experiencia en la transformación de sistemas interdependientes, es probable que se impaciente con suma rapidez. "Esto es ridículo", dirá. "Me podría pasar días o semanas tratando de incrementar el nivel de premura entre esta gente. Yo no tengo tanto tiempo." De modo que escoge a dos personas y empieza a ordenarles que...

Los agentes de cambio experimentados saben cómo manejar su cuanto a la complacencia respecto de los clientes, es probable que den los primeros pasos para integrar un equipo para dirigir el proyecto. Si el sentido de premura se encuentra por los suelos, ni siquiera eso será posible, pues nadie se ofrecerá para participar. De

modo que tal vez empiecen a tratar de esclarecer la visión del nuevo espacio de la oficina, sin que reducir la complacencia deje de constituir su primera prioridad.

En este caso tan simple, puede ser que usted no necesite más de una o dos personas más para integrar su coalición para el cambio. Los tres esclarecerán la visión global para el esfuerzo y calcularán las estrategias para convertirla en realidad. Encontrarán formas de comunicar esta información a las otras 20 o 50 o 100 personas que tienen algún tipo de interés en la situación y la evolución de la misma. Identificarán aquellos factores que podrían entorpecer la instrumentación de la visión y tratarán de enfrentar los elementos más serios de la lista. Y entonces, y sólo entonces, empezarán a elaborar un plan para mover los muebles, conseguir ayuda y comenzar el trabajo en las oficinas.

· Como este proyecto de mundo es relativamente pequeño, de hecho trivial comparado con la reorganización de una compañía grande, es factible que todas estas actividades se tomen tan sólo unas cuantas semanas (a menos que el valor de complacencia sea excesivamente elevado). Para cualquiera de sus colegas que haya tenido muy poca experiencia con la introducción de transformaciones importantes en sistemas altamente interdependientes y que tenga el impulso de conseguirse otras dos personas para concluir la tarea en una tarde, las pocas semanas de actividad le parecerán mucho tiempo.

Una vez que usted empiece a trabajar en la habitación, probablemente va a proceder con una serie de proyectos, y no con una sola tarea grande. Descubrirá algunos asuntos que tienen que seguir una secuencia; no puede mover el sillón del escritorio si no hace primero otra cosa. Si usted es inteligente, programará unos cuantos logros a corto plazo para que el estado de ánimo del grupo no decaiga. Incluso con estos logros, a la mitad del camino andado en este pequeño esfuerzo, algunas personas se empezarán a preguntar si estas modificaciones son realmente necesarias. Seguramente los clientes pueden leer sin tener más luz. La silla que está junto al sofá no está tan mal. Los clientes pueden caminar; que vayan solos al librero a tomar el material impreso.

Si usted está verdaderamente dedicado a la tarea de arreglar las habitaciones, encontrará distintos métodos para mantener en mar-

cha el proceso. Localizará a unas cuantas personas que tienen habilidad para mover muebles en esta clase de situaciones y les pedirá su colaboración. Descubrirá formas pertinentes de hablar sobre el propósito global de la actividad de modo que la comunicación de la visión no se vuelva trillada.

Si usted no se da por vencido, probablemente añada otros proyectos cuando el esfuerzo esté más avanzado. Conforme se vaya familiarizando con todos los cables y cuerdas descubrirá que algunos de ellos parecen carecer de un propósito útil, y tratará de deshacerse de ellos. Es probable que la mayor parte de las cuerdas y ligas desaparezcan con facilidad. Los cables de acero resultarán más difíciles. También empezará usted a tener ideas adicionales sobre cómo hacerle la vida todavía más agradable a los clientes visitantes. ¿Por qué no bajar un poco las persianas para que el sol no les moleste? En lugar de convertir cada una de estas ideas en un nuevo proyecto, encontrará formas oportunas de resolver los problemas como parte del trabajo que ya está planeado. En ocasiones tendrá éxito, y en otras no.

El efecto neto: usted acabará llevando a cabo más transformaciones de las que había imaginado en un principio. El esfuerzo completo se tomará más tiempo y energía de lo que había esperado inicialmente. Una buena noticia es que probablemente se encontrará usted en mejor posición para realizar algo similar en el futuro, porque cuenta con aptitudes adquiridas y ha desconectado algunos de los cables y alambres que tan inútiles resultan. Y, claro está, al final de cuentas, la oficina lucirá un aspecto más amigable para el cliente.

TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES

El proceso de introducir el cambio en una organización no resulta tan distinto de volver a acomodar los muebles en un grupo de oficinas. Son muchas las personas que necesitan su ayuda. Usted jamás cuenta con un sentido completo de todos los cambios que se requieren en un principio. Los pasos de calentamiento se toman una cantidad sorprendente de tiempo y energía. Con el tiempo, se presentan acciones en una serie de proyectos. Conforme la

magnitud del esfuerzo se vuelve más clara, usted se sentirá tentado de abandonar el esfuerzo. Si se mantiene en el camino, el tiempo total que el esfuerzo implica será sumamente prolongado.

Es probable que la primera mejoría importante en el desempeño se produzca mucho antes de llegar a la mitad del camino. Aunque algunas personas van a querer renunciar en este punto, en las transformaciones exitosas la coalición conductora se vale de la credibilidad que le otorga el logro a corto plazo para impulsar el esfuerzo con mayor rapidez, emprendiendo un mayor número de proyectos, o proyectos más ambiciosos. La reestructuración que se evitó al principio debido a la resistencia se emprende finalmente. Se lanzan dos proyectos de reingeniería, los cuales habían sido concebidos al inicio de la transformación. Finalmente se programa el replanteamiento total del proceso de planeación estratégica. Pero para reestructurar, emprender proyectos de reingeniería y modificar la planeación estratégica, usted descubre que también se ve precisado a alterar programas de capacitación, a modificar sistemas de información, a aumentar o reducir personal, y a introducir nuevos sistemas de evaluación de desempeño. No pasa mucho tiempo antes de que se hayan identificado docenas de elementos del todo interdependientes que requieren una acción.

Es frecuente que la gente educada en posiciones gerenciales durante las décadas de 1950 y 1960 no alcance a imaginar cómo pueden existir simultáneamente diez o veinte proyectos de cambio. Pero eso es precisamente lo que sucede en la etapa 7 de una transformación fundamental.

- P: ¿Cómo pueden los ejecutivos manejar veinte proyectos de cambio a la vez?
- R: No pueden hacerlo. En las transformaciones exitosas, los ejecutivos dirigen el esfuerzo global y le dejan a sus subordinados la mayor parte del trabajo administrativo y el liderazgo de actividades específicas.

Hoy en día, las empresas que tratan de hacer malabares con veinte proyectos de cambio utilizando métodos que compañías exitosas aplicaron al mismo problema tres décadas atrás casi siempre fracasan. No importa cuán capaces sean las personas implicadas, el

proceso sencillamente no funciona. Los ejecutivos acaban trabajando dieciséis horas al día en juntas interminables en las que tratan de manejar los conflictos y los problemas de coordinación, y ni siquiera así logran superar la cadena constante de demoras.

Existen dos conjuntos de motivos por los cuales fracasa el proceso. Primero, el enfoque administrativo de aquel entonces solía ser demasiado centralizado para manejar veinte complejos proyectos de cambio. Si unos cuantos altos directivos pretenden participar en todos los detalles, como solía ser la práctica por aquel tiempo, todo se vuelve, sumamente lento. Segundo, sin la visión conductora y la alineación que únicamente puede brindar el liderazgo, las personas que están a cargo de cada uno de los proyectos acaban por dedicar horas interminables a coordinar sus esfuerzos para no obstaculizarse continuamente unos a otros.

Poner en marcha veinte proyectos de cambio simultáneamente es una tarea posible si (1) los altos directivos se enfocan principalmente en las tareas de liderazgo global y (2) los ejecutivos de alto nivel delegan la responsabilidad de la administración y el liderazgo más detallado a los niveles bajos de la organización. En este enfoque, se cuenta no con diez (o cien), sino con cien (o mil) personas dispuestas a colaborar con los veinte proyectos. Lo que es más importante, el liderazgo que proporcionan los altos directivos contribuye a proporcionarle a otras personas la información que requieren para coordinar sus actividades sin planeación y juntas interminables.

Imaginemos dos situaciones. En la primera, se carece de liderazgo competente en la cumbre, y como resultado de ello las personas que están tratando de llevar a cabo los proyectos de cambio no tienen la menor idea de cuál es la visión global de la organización ni de cómo encajan sus proyectos en dicha visión. Únicamente saben que se supone que deben reducir en un 20 por ciento los costos de indirectos en ingeniería, o volver a diseñar el proceso de sucesiones en el organigrama. Al tratar de terminar sus proyectos, se percatan de que constantemente entran en conflicto con otras docenas de esfuerzos. No, no lo pueden hacer de esa manera, les dicen, porque nos van a fastidiar a nosotros. No, yo necesito esos recursos el día de hoy; ¿por qué no me comunicaron sus proyectos con semanas de anticipación? Los altos directivos tratan

de intervenir en todos los conflictos y establecer prioridades racionales, pero sencillamente no cuentan con el tiempo que se requiere. Todo esto provoca frustración, un número más elevado de juntas, una guerra política, y con el tiempo, cierto grado de caos.

En la segunda situación, un buen liderazgo de la cumbre ayuda a todo el mundo a comprender el panorama completo, la visión y las estrategias globales, y la forma en la que cada proyecto cabe en el conjunto. En este caso, las personas que trabajan en actividades diferentes tienen el mismo objetivo a largo plazo sin necesidad de reunirse con frecuencia. También son capaces de anticipar en qué puntos se podrían generar conflictos con otros proyectos, dónde deben ubicarse las prioridades a la luz de la visión global, y qué tienen que hacer para lograr que la compañía siga avanzando. En este marco, los conflictos se manejan en niveles más bajos de la organización por personas que cuentan con el tiempo y la información pertinente. Con un buen liderazgo de la cumbre, estos gerentes de niveles bajos también estarán comprometidos con la transformación global, y por ende harán lo correcto con un mínimo de tonterías políticas absurdas.

Con el liderazgo suficiente de la cumbre y una buena parte de delegación tanto de actividades administrativas como de liderazgo, se pueden llevar a cabo simultáneamente veinte proyectos en pro del cambio. Si falta algún elemento, esos veinte proyectos generarán un caos, y puede ocurrir que se desplome la etapa 7 de una transformación fundamental.

ELIMINACIÓN DE INTERDEPENDENCIAS INNECESARIAS

En vista de que las interconexiones internas dificultan tanto el cambio, en algún punto de esta etapa de un esfuerzo de transformación fundamental la gente empieza a plantear preguntas acerca de la necesidad de que exista tanta interdependencia. Se preguntan: ¿Por qué el gerente de planta tiene que enviar una vez al mes el informe K2A a la gente de finanzas de las oficinas corporativas? ¿Realmente necesita finanzas esos datos? ¿Los requieren mensualmente? ¿Es obligada la planta a generar el informe? ¿Por qué las divisiones tienen que consultar con el departamento corporativo de recursos humanos antes de hacer una oferta de trabajo que rebase

los \$50 000 dólares? ¿Es necesario que participe el departamento corporativo de recursos humanos? Si existe una razón legítima, ¿\$50 000 dólares constituyen un límite demasiado bajo?

Habitualmente se incrementa este tipo de interrogantes cuando la gente se siente molesta ante la dificultad de generar el cambio necesario en sistemas altamente interdependientes. Si se canalizan de manera adecuada, estas interrogantes pueden resultar de suma utilidad. Todas las organizaciones cuentan con ciertas interdependencias innecesarias que son producto de la historia, y no de la realidad actual. Ventas no puede hacer nada sin la aprobación de manufactura debido a una crisis que tuvo lugar en 1954, y que condujo a la creación de esa política. Deshacerse de artefactos históricos da lugar a una agenda de cambio todavía más larga, cosa que no resultará del agrado de nadie en una organización agotada. Pero la eliminación de interconexiones innecesarias puede, en última instancia, facilitar mucho una transformación.

Y en un mundo en el que cada vez son más los ámbitos en los que el cambio constituye la norma más que la excepción, los esfuerzos futuros o los cambios de estrategias se pueden volver menos difíciles si se pone orden en la situación.

UN LARGO CAMINO

Como la transformación de cosas importantes en sistemas altamente interdependientes con frecuencia significa modificarlo casi todo, la transformación de un negocio puede tornarse en un ejercicio de gran magnitud que se termina en años, no en meses. En un caso extremo, la etapa 7 puede convertirse en un proceso que dure una década y en el cual cientos o miles de personas contribuyan a dirigir y administrar docenas de proyectos de transformación. La evidencia 2 muestra las cualidades que caracterizan la etapa 7.

Es aquí, una vez más, donde el liderazgo resulta de incalculable valor. Los líderes sobresalientes están dispuestos a pensar a largo plazo. Las décadas, o incluso los siglos, pueden constituir marcos de tiempo con gran significado. Impulsados por visiones apremiantes que ellos encuentran pertinentes para su persona, están dispuestos a seguir su curso para lograr objetivos que muchas veces les

EVIDENCIA 2

159

Apecto de la etapa 7 en un esfuerzo exitoso en pro de una transformadón fundamental

- *Más cambio, no menos:* la coalición conductora se vale de la credibilidad que le otorgan los logros a corto plazo para emprender otros proyectos de mayor magnitud.
- .'> *Más ayu.d.a:* se consigue la colaboración de más personas, éstas son pronlovidas y se les desarrolla para que colaboren en todos los cambios.
- .'> *Liderazgo por parte del cuerpo directivo:* los altos directivos se concentran en preservar la claridad del objetivo compartido para el esfuerzo global y en mantener la premura en niveles elevados.
- .'> *Administración de proyectos y Liderazgo de los niveles bajos:* los niveles bajos de la jerarquía brindan el liderazgo para proyectos específicos y adm4'listran dichos proyectos.
- *Disminución de inte·rdependencias innecesarias:* para facilitar el cambio tanto a corto como a largo plazo, los administradores identifican interdependencias innecesarias y las eliminan.

resultan importantes desde el punto de vista psicológico. Aunque otros cambian de trabajo cada dos años, los líderes permanecen en puestos de menor jerarquía durante el doble del tiempo, o en un puesto de más jerarquía durante más de una década. En lugar de cantar victoria y dejar a un lado el proyecto, lanzan la docena de proyectos de cambio que con frecuencia se requieren en la etapa 7 de una transformación. También se toman el tiempo para asegurarse de que todas las prácticas nuevas se hayan arraigado firmemente en la cultura de la organización.

Debido a la naturaleza de los procesos administrativos, los administradores suden pensar en términos de marcos de tiempo mucho más breves. Para ellos, el corto plazo es esta semana, el plazo intermedio son unos cuantos meses, el largo plazo es un año. Con ese horizonte en materia de tiempo, parecería lógico cantar victoria y

suspender el cambio después de veinticuatro o treinta y seis meses. Para las personas a las que les han inculcado una forma de pensar administrativa durante décadas, tres años puede parecerles un plazo mucho muy largo.

Repito: Sin el liderazgo suficiente, la transformación se detiene, y resulta problemático sobresalir en un mundo que se transforma con gran rapidez.

CAPÍTULO 10

Arraigat los nuevos enfoques en la cultura

)i;>

TRAS MUCHOS AÑOS DE TRABAJO, LOS resultados fueron impresionantes. Una organización aeroespacial otrora indolente y centrada en sí misma estaba produciendo nuevos productos innovadores a un ritmo por demás rápido. No todo lo que ofrecían estaba recibiendo aceptación en el mercado, pero los que estaban teniendo éxito bastaron para que en el curso de un periodo de cinco años los ingresos divisionales se hubieran elevado en un 62 por ciento, en tanto que el ingreso neto se incrementó en un 76 por ciento; las cifras comparables para los cinco años anteriores habían sido 21 por ciento y 15 por ciento, respectivamente. El gerente general de la división se jubiló, orgulloso de haber realizado una importante contribución al negocio. Podría haberse quedado unos años más, pero optó por no hacerlo: los cambios se habían llevado a cabo, los resultados eran impresionantes, la labor estaba hecha.

Cuando se dio la salida del gerente general, yo no creo que nadie se hubiera percatado cabalmente de que el

Una persona sensible a la cultura habría percibido esta tensión en la compañía. Pero como el conflicto era tan sutil, la mayoría de las personas no habrían percibido absolutamente nada. La comunicación de la visión, la forma en la que la fortalecían los altos directivos, la alteración de la evaluación del desempeño y otras influencias apoyaban con firmeza las nuevas prácticas. Habría sido preciso escuchar con una atención para percibir cómo la cultura subyacente trataba de afirmarse: "Sí, pero bla, bla, bla, bla, tecnología, bla, bla, bla, bla".

Como nadie enfrentó este problema, fue muy poco el esfuerzo que se realizó para contribuir a que las nuevas prácticas echaran raíces sólidas, raíces que se arraigaran profundamente en la cultura medular o que fueran lo suficientemente fuertes para sustituirla. Las raíces superficiales requieren regado constante. Mientras el gerente general y otros agentes de cambio estuvieron atentos diariamente con la manguera, todo funcionó de maravilla. Sin esa atención, las prácticas se secaron, se marchitaron y murieron. El otro follaje que había sido podado pero contaba con raíces más profundas fue el que lo invadió todo.

Al cabo de seis meses de la jubilación del gerente general, los gerentes empezaron a formular, cada vez con mayor frecuencia, preguntas acerca de las prioridades del negocio y las prácticas del cuerpo directivo. No había evidencia alguna de inferioridad tecnológica, sin embargo la gente decía: "Me temo que hemos estado descuidando nuestra tecnología. Si lo hacemos así durante demasiado tiempo, verdaderamente estaremos en problemas". Las juntas entre ingenieros, personal de mercadotecnia, personal de ventas y clientes se volvieron controvertidas. "Los ingenieros pasan tanto tiempo en cornités ajenos a su grupo de trabajo, que ya están perdiendo su pericia." Un competidor clasificado en el séptimo sitio de un grupo de diez en la mayor parte de las mediciones en cuanto a desempeño repentinamente se convirtió en la norma de comparación. "Hace poco escuché que gastan casi veinte por ciento más que nosotros por empleado en investigación y desarrollo. Es preciso que hagamos algo al respecto."

Al cabo de doce meses de la jubilación del gerente general, se habían efectuado docenas de pequeños ajustes a la manera en la que la organización conducía sus negocios. Unos cuantos de esos

cambios fueron analizados y afirmados de manera explícita por los altos directivos. Pero los ejecutivos de primer nivel, con la notable excepción de la contratación reciente, otorgaron su aprobación tácita. Al cabo de veinticuatro meses, algunas prácticas retrocedieron al punto en el que se encontraban cuatro años atrás. Poco tiempo después de esto, empezaron a surgir los primeros problemas importantes en cuanto a desempeño.

EN QUÉ RADICA EL PODER DE LA CULTURA

- P: ¿Cómo es posible que un grupo inteligente de altos ejecutivos permita que ocurra una cosa así?
- R: Porque su educación en el campo de la ingeniería eléctrica, sus maestrías y sus mentores corporativos no les enseñaron gran cosa sobre cultura organizacional, en especial la influencia tan poderosa que tiene sobre el comportamiento. El hecho de haber trabajado durante la mayor parte de su carrera profesional en una compañía con exceso de administración y carencia de dirección sencillamente reforzó este punto débil, en virtud de que la cultura (y la visión) tiende a ser más bien del dominio del liderazgo, de la misma manera que la estructura (y los sistemas) constituye más bien una herramienta de la administración.

Cultura se refiere a normas de comportamiento y valores compartidos entre un grupo de personas. Las *normas de comportamiento* constituyen formas de actuar comunes o persistentes que se observan en un grupo y que prevalecen porque los integrantes del mismo tienden a comportarse en formas que imparten estas prácticas a los nuevos miembros, recompensando a quienes se adaptan al grupo y sancionando a los que no lo hacen. Los *valores compartidos* constituyen intereses y objetivos compartidos por la mayoría de las personas que componen un grupo, y tienden a normar el comportamiento del grupo y a prevalecer a lo largo del tiempo, incluso cuando los integrantes del grupo han cambiado.

En una empresa de gran tamaño, es característico observar que algunas de estas fuerzas sociales, la llamada cultura corporativa, afectan a todo el mundo, y que otras son específicas de las sub-

EVIDENCIA 1

Algunos ejemplos de los elementos de la cultura corporativa

Un tanto invisible	<p>NORMAS DE COMPORTAMIENTO DE GRUPO</p> <ul style="list-style-type: none"> > Los empleados responden con rapidez a las peticiones de los clientes. > Los gerentes permiten que los empleados de niveles más bajos participen en la toma de decisiones. > Los gerentes se quedan a trabajar cuando menos una hora después de la hora de salida oficial. <p>VALORES COMPARTIDOS</p> <ul style="list-style-type: none"> > Los gerentes se interesan por los clientes. > A los empleados les interesa más la calidad que la cantidad. 	Difícil de cambiar
Invisible		Excesivamente difícil de cambiar

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

unidades (por ejemplo, la cultura de mercadotecnia, la cultura de la oficina de Detroit). Independientemente del nivel o la ubicación, la cultura es importante porque puede influir de manera poderosa sobre el comportamiento humano, porque puede resultar difícil de modificar, y porque su virtual invisibilidad dificulta el enfrentarla de manera directa. Por lo general resulta más difícil modificar los valores compartidos, que son menos aparentes aunque están más profundamente arraigados en la cultura, que las normas de comportamiento. (Véase la evidencia 1.)

Cuando las nuevas prácticas originadas en un esfuerzo de transformación no son compatibles con las culturas pertinentes, siempre estarán sujetas a la regresión. Las transformaciones realizadas en un grupo de trabajo, en una división o en una empresa entera pueden desintegrarse, incluso después de muchos años de esfuerzos, debido a que los nuevos enfoques no han quedado firmemente arraigados en las normas y valores del grupo.

Para comprender en dónde radica la importancia de la cultura, analice este escenario. Usted se gradúa de la universidad, busca un trabajo, y recibe tres ofertas. Una de las tres empresas se muestra tan entusiasmada con usted, y usted se siente tan a gusto con los empleados, que decide aceptar ese trabajo. Dada la ingenuidad que le confieren sus veintiún años, asume que ha sido seleccionado por su trayectoria, sus aptitudes, su personalidad arrolladora y lo mucho que promete. También asume que aceptó su oferta porque la empresa, en un sentido objetivo, era una excelente corporación. En términos generales, pasa por alto otro criterio de selección muy importante: la cultura.

Seguramente fueron muy pocas las personas que lo entrevistaron que le expresaron de manera explícita algo así: "Uno de los motivos **m**importantes por lo que lo estamos contratando es porque pensamos que se va a adaptar a la organización, que va a compartir nuestros valores y creencias implícitos, y se que va a ajustar con facilidad a nuestras normas". Probablemente no lo manifestaron porque no están conscientes del grado hasta el cual aplican los criterios culturales en sus contrataciones. Al aceptar su oferta, es probable que Usted también haya pasado por alto el peso que le concedía a los valores. El resultado neto es que usted y sus compañeros recientemente contratados constituyen candidatos fáciles para lo que se denomina "socialización", es decir, la inculcación de las normas y valores de la compañía.

Durante su primer año en el trabajo, usted se muestra ansioso por hacer bien las cosas y, por ello, presta particular atención a los indicios respecto de cómo la gente es aceptada y promovida. Mientras dichas prácticas no parezcan tontas o carezcan de ética, usted trata de adoptarlas. Con frecuencia, las lecciones más importantes no se dan en una sesión de capacitación o en un manual para nuevos empleados. El día que su jefe se pone furioso por algo que usted hace... eso es algo que influye. El día que usted expresa algo en una junta y el grupo guarda un silencio, pulcral... eso es algo que influye. El día que una secretaria de mayor edad lo aparta para leerle la cartilla... eso es algo que influye. El resultado neto es que usted aprende y asimila la cultura.

Durante los siguientes veinte años, usted es promovido cada treinta a cincuenta meses. Durante este lapso, la cultura se convierte

cada vez más en una parte instintiva de su persona. De hecho, una de las razones por las que es promovido es que se adapta a la compañía y se lleva bien con las personas que deciden sus promociones. Después de un tiempo, y aunque no esté consciente de ello, usted le enseña la cultura a los empleados recién contratados. De hecho, a los cincuenta años, como gerente de primer nivel, usted ni piensa siquiera en la cultura. Ha vivido inmerso en ella durante tanto tiempo, y le pareció tan compatible desde el principio, que se siente en ella como pez en el agua. Como se encuentra por todas partes pero es invisible, sencillamente no piensa en ella, a pesar de la enorme influencia que ejerce sobre usted. Los peces obtienen aire y alimento del agua. Para usted, la organización adquiere cierto carácter pronosticable, le brinda un gran reforzamiento positivo, y un firme apoyo emocional a través de su cultura.

En gran medida, la mayoría de las personas de su generación en la empresa han vivido experiencias similares. La mayoría de estos hombres y mujeres fueron seleccionados por su compatibilidad cultural. La mayoría han tenido cientos o miles de horas de experiencia durante las cuales les inculcaron y reforzaron las normas y valores de la empresa. La mayoría de ustedes instruye ahora a los empleados más jóvenes.

La cultura es poderosa por tres motivos primordiales:

1. Porque los individuos están muy bien seleccionados e indoc-trinados.
2. Porque la cultura se afirma a través de las acciones de cientos o miles de personas.
3. Porque todo esto ocurre sin que exista una intención consciente, y por ello resulta difícil desafiar o incluso discutir el hecho.

Los consultores, los representantes de ventas del ramo industrial, y otras personas que observan de cerca y en forma regular a las empresas sin ser empleados de ellas saben bien hasta qué grado la cultura opera ajena a la conciencia de la gente, incluso aspectos visiblemente inusuales de una cultura. Aún recuerdo la ocasión en la que fui a una importante editorial, hace unos veinte años, y observé que ocho de los once altos directivos del sexo masculino

medían menos de 1.85 m. (El fundador de la empresa medía 1.80 m.) Cuando comenté este hecho con una observación casual que definitivamente no tenía la intención de expresar desaprobación, las demás personas presentes en la sala me miraron como si fuera un ser extraterrestre. En otra empresa de gran tamaño en la que el primer producto importante había sido un explosivo y en la que la seguridad había constituido una obsesión durante más de un siglo, descubrí que de hecho todos los ejecutivos subían y bajaban las escaleras aferrándose al barandal como si tuvieran noventa años.

Puesto que la cultura corporativa ejerce esta clase de influencia, las nuevas prácticas generadas en un esfuerzo de reingeniería o reestructuración o en una adquisición deben quedar arraigadas de alguna manera en ella; de no ser así, pueden llegar a ser sumamente frágiles y verse sujetas a la regresión.

CUANDO SE INJERTAN NUEVAS PRÁCTICAS EN LAS VIEJAS

En innumerables esfuerzos de transformación, el núcleo de la vieja cultura no es incompatible con la nueva visión, si bien algunas normas específicas sí lo serán. En ese caso, el desafío radica en injertar las nuevas prácticas en las viejas raíces a la vez que se acaba con las piezas inconsistentes.

Para un fabricante líder en el campo del equipo industrial, la actitud de "el cliente es primero" había constituido siempre el centro de su cultura. Durante los primeros años, las prácticas que rodeaban esta actitud habían sido creadas por el fundador y repetidas por todos los demás. A la mitad del siglo veinte, cuando ya habían transcurrido muchos años de la muerte del fundador y la empresa contaba con cien años de historia de ayudar a sus clientes, los altos directivos decidieron convertir este conocimiento en procedimientos explícitos que pudieran ser impartidos con mayor facilidad a una base de empleados en constante aumento. Para 1980, estos procedimientos llenaban seis cuadernos; el primero con un grosor de casi ocho centímetros. Al llegar a ese punto, la frase «hacer las cosas según las reglas" se había convertido en un hábito profundamente arraigado y una norma cultural.

En 1983, un nuevo presidente ejecutivo condujo a la compañía a través de un proceso de transformación fundamental que resultó

exitoso. Para 1988, ya no se utilizaban los viejos manuales de procedimientos, habían sido sustituidos por un número mucho menor de reglas y un conjunto de prácticas en favor del cliente con más sentido para la década de 1980. Pero el presidente ejecutivo se percató de que, si bien no se veían en los escritorios de la gente, los viejos manuales seguían siendo ampliamente usados en la cultura corporativa. De modo que hizo lo siguiente.

Cuando subió al estrado para pronunciar su discurso en la junta administrativa anual, pidió que tres de sus funcionarios amontonaran los viejos manuales sobre una mesa ubicada junto al atril. En su discurso dijo algo así:

Estos libros nos brindaron un gran servicio durante muchos años. Codificaron la sabiduría y la experiencia desarrolladas a lo largo de décadas, y permitieron que todo eso estuviera disponible para todos nosotros. Estoy seguro de que muchos miles de clientes nuestros se beneficiaron enormemente gracias a estos procedimientos.

En las últimas décadas, nuestra industria se ha transformado de manera importante. Cuando antes teníamos tan sólo dos competidores importantes, ahora tenemos seis. Cuando antes solíamos producir una nueva generación de productos cada dos décadas, ahora el tiempo se ha reducido a casi cinco años. Cuando antes los clientes se mostraban complacidos si lograban recibir ayuda nuestra en cuarenta y ocho horas, ahora esperan servicio en el curso de un turno de ocho horas.

En este nuevo contexto, nuestros maravillosos libros viejos empezaron a mostrar su antigüedad: ya no les estaban brindando tan buen servicio a nuestros clientes. No nos ayudaban a adaptarnos bien a las condiciones cambiantes. Nos retrasaban. La primera evidencia que observamos se manifestó a finales de la década de 1970. Aunque seguimos tratando de hacer lo correcto, quienes compraban nuestros productos no lo percibían así, y esto empezó a manifestarse en nuestras finanzas.

En 1983, decidimos que era preciso hacer algo al respecto, no sólo porque los resultados económicos eran muy malos, sino más bien porque ya no estábamos haciendo lo que queríamos hacer y habíamos hecho tan bien durante tanto tiempo: satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera auténticamente sobresaliente. Volvimos a analizar nuestros requerimientos y en los últimos tres años hemos modificado docenas de prácticas para satisfacer esas necesidades. Y en el proceso, hicimos a un lado estas cosas (y señaló los libros).

Creo que hubo momentos en los que todos nos preguntábamos con inquietud si estábamos haciendo lo correcto. Pues bien, la evidencia es bastante clara hoy en día.

Continuó hablando con detalle en este punto, revisando encuestas sobre satisfacción de los clientes que mostraban mejoría de calificaciones y vínculos claros entre dichas calificaciones y las nuevas prácticas.

Así pues, creo que estamos viviendo a la altura de nuestro legado, a pesar de la situación tan difícil y competitiva que atravesamos. Me tomo el tiempo de hablarles sobre esto el día de hoy por numerosas razones. Yo sé que algunos de los que están presentes en esta sala, todos ustedes ingresados en la empresa en los últimos dos años, piensan que los libros que vemos aquí constituyen una broma, un extremo de la insensatez burocrática. Pues bien, quiero que sepan que le brindaron un gran servicio a la empresa durante muchos años. También sé que hay personas en esta sala que odian el hecho de que estos libros desaparezcan. Tal vez no lo reconozcan, pues, existe una justificación lógica por demás apremiante para lo que hemos hecho, pero en lo más profundo de su ser, eso es lo que sienten. Quiero que se unan a mí en este adiós. Los libros son como un viejo amigo que acaba de morir después de una vida muy productiva. Es preciso que reconozcamos esta contribución a nuestra vida y sigamos adelante.

El discurso completo duró alrededor de treinta minutos. Su tono fue el de una oración de alabanza. Aquí observamos a un hombre que está tratando con todo respeto de enterrar un viejo conjunto de prácticas a la vez que se quiere asegurar de que aquello que lo sustituya tenga un vínculo firme con los valores medulares del grupo. El lado analítico de nuestro cerebro tiene dificultades para percibir la necesidad de esto. Si únicamente fuéramos analíticos, no sería necesario un discurso así. Pero los seres humanos somos también criaturas emocionales, e ignoramos esa realidad aunque nos pongamos en peligro.

A partir de todo lo que he observado, ese discurso y las medidas de seguimiento asociadas han tenido un gran éxito. El apoyo en favor de un conjunto de prácticas más sensatas ha sustituido a la reacción casi refleja ante el "hacer cosas según las reglas", especialmente entre los empleados de mayor edad. Esto no constituye de ninguna manera un logro pequeño.

En las próximas décadas, creo que estaremos realizando muchas más modificaciones de este tipo en la cultura de las organizaciones. La globalización cada vez mayor de las empresas presentará

millones de variaciones de este problema. La nueva subsidiaria coreana (o rusa) no tiene la misma orientación hacia el cliente (o atención a los costos) que se requiere en la visión corporativa. El problema no radica en que la nueva entidad extranjera se oriente contra el cliente (o contra los costos), y la solución no está entrar de recrear a Nueva York en Seúl. El desafío consistirá en injertar ciertos valores esenciales en culturas que ya están bien formadas.

Hoy en día, yo no creo que existan muchas empresas buenas para esta clase de actividad. O ignoramos las normas y valores o nos convertimos en imperialistas culturales, tratando de imponerle nuestras prácticas a todo el mundo. En una economía de globalización, la mayoría de nosotros nos veremos obligados a enfrentar este problema en el futuro no muy distante.

CUANDO LAS NUEVAS PRÁCTICAS SUSTITUYEN A LA VIEJA CULTURA

Arraigar un nuevo conjunto de prácticas en una cultura constituye una empresa de; por sí difícil cuando esos enfoques son consistentes con la esencia de la cultura. El desafío puede ser mucho mayor cuando no lo son.

Pensemos en una empresa fundada en 1928. La experiencia clave que definió su cultura fue la Gran Depresión, y como resultado de ello, la empresa estuvo influida por normas y valores conservadores, si no es que opuestas al riesgo. Cuando la empresa se tambaleó de manera importante a finales de la década de 1980 y un nuevo cuerpo directivo instituyó cambios fundamentales, las tensiones entre las prácticas tendientes a asumir riesgos y la vieja cultura fueron gigantescas. Incluso después de que el cuerpo directivo comunicó su apoyo absoluto en favor de los nuevos métodos y se empezaron a acumular evidencias de que éstos estaban rindiendo resultados, la vieja cultura se negaba a extinguirse, especialmente en una parte de la empresa.

¿Qué hicieron estos directivos? Brevemente:

1. Hablaron mucho sobre las evidencias que demostraban que las mejoras en el desempeño estaban vinculadas con sus nuevas prácticas.

2. Hablaron mucho sobre la procedencia de la vieja cultura, lo útil que le había sido a la empresa, y el motivo por el cual ya no le resultaba de utilidad.
3. Le ofrecieron a quienes pasaban de los cincuenta y cinco años un programa de jubilación anticipada y luego trabajaron empeñosamente para convencer a todos aquéllos que estuvieran en favor de la nueva cultura para que no dejaran la empresa.
4. Se aseguraron cabalmente de que las nuevas contrataciones no se estuvieran realizando informalmente de acuerdo con las viejas normas y valores.
5. Se esforzaron por no promover a nadie que no apreciara instintivamente las nuevas prácticas.
6. Se aseguraron de que los tres candidatos que se estaban evaluando para sustituir al presidente ejecutivo no albergaran el más mínimo resquicio de la cultura de la Depresión.

A pesar de todos estos esfuerzos, la eliminación de la vieja cultura y la creación de la nueva resultó una empresa difícil de alcanzar. Los valores compartidos y las normas de grupo son persistentes, en especial los valores (véase, la evidencia 1). Cuando los valores compartidos son apoyados por la contratación de personalidades similares en la organización, la transformación de la cultura bien puede requerir cambiar a las personas. Incluso cuando no hay incompatibilidad de personalidad con una nueva visión, si los valores compartidos son producto de muchos años de experiencia en una empresa, es frecuente que se necesiten años de experiencia diferente para generar cualquier transformación.

Y éste es el motivo por el que el cambio cultural se produce al final de una transformación, y no al principio de la misma.

EL CAMBIO CULTURAL SE PRODUCE AL ÚLTIMO, NO AL PRINCIPIO

Podríamos resumir una de las teorías acerca del cambio que se ha difundido ampliamente durante los últimos quince años de la siguiente manera: el impedimento más grande para generar el cambio en un grupo es la cultura. Por lo tanto, el primer paso en

una transformación fundamental consiste en alterar las normas y valores. Una vez que la cultura se empieza a transformar, lo que falta del esfuerzo de cambio se torna más factible y resulta más sencillo llevado a cabo.

Hubo una época en la que creí en este modelo. Pero todo lo que he observado durante la última década me dice que está equivocado.

La cultura no es algo que se manipula con facilidad. Los intentos por atraparla y retorcerla para cambiarle la forma jamás funcionan porque no es posible atraparla. La cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después de que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante un tiempo, y después de que la gente percibe la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño. Así pues, la mayor parte de la transformación cultural se da en la etapa 8, no en la etapa 1.

Esto no significa que no sea esencial que exista cierta sensibilidad respecto de los asuntos culturales en las primeras etapas de una transformación. Mientras mejor entiende uno la cultura existente, más fácilmente puede dilucidar la manera de incrementar el sentido de premura, de integrar la coalición conductora, de darle forma a la visión, y así sucesivamente. Tampoco significa que modificar el comportamiento no constituya una parte fundamental de las primeras etapas de una transformación. Por ejemplo, el paso 2 se caracteriza por tratar de alterar los hábitos y dar lugar a un mayor trabajo en equipo entre la coalición conductora. Tampoco significa que algunos cambios de actitud no formen parte del paso 1, en el que se atacan los puntos de vista complacientes. Pero la transformación misma de normas y valores con gran influencia se presenta en su mayor parte en la última etapa del proceso, o cuando menos en la última etapa de cada ciclo del proceso. De modo que si uno de los ciclos de cambio de un esfuerzo de transformación de mayor magnitud está asociado con un proyecto de reingeniería en el departamento X, dicho proyecto concluirá con un esfuerzo por arraigar la obra en la cultura del departamento.

He aquí un buen método práctico: *siempre que escuche hablar de una reestructuración, un proceso de reingeniería o una reorientación estratégica en la que el paso 1 consista en "modificar la cultura", habrá que preguntarse si el proyecto está marchando en sentido equivocado.*

EVIDENCIA 2

Arraigar el cambio en una cultura

- *Ocurre al último, no al principio:* La mayor parte de las alteraciones en las normas y los valores compartidos ocurre al final del proceso de transformación.
- *Depende de los resultados:* Los nuevos enfoques habitualmente se arraigan en la cultura una vez que ha quedado bien claro que funcionan y son superiores a los viejos métodos.
- *Requiere mucha comunicación:* Sin instrucción y apoyo verbales, es frecuente que la gente se muestre renuente a aceptar la validez de las nuevas prácticas.
- *Puede implicar rotación de personal:* En ocasiones la única forma de transformar una cultura es cambiar a personas clave.
- *Hace que las decisiones sobre las sucesiones en el organigrama sean cruciales:* Si los procesos de promoción no se modifican de modo que sean compatibles con las nuevas prácticas, la vieja cultura volverá a afirmarse.

Lo característico es que la modificación de actitudes y comportamiento se inicien en los comienzos del proceso de transformación. Estas alteraciones a su vez generan cambios en las prácticas que contribuyen a que la empresa elabore mejores productos o servicios a costos más bajos. Pero no es sino hasta el final del ciclo de cambio cuando la mayor parte de todo esto se arraiga en la cultura.

Durante la última década he observado una docena de casos en los que los vicepresidentes de recursos humanos recibían la asignación de "modificar la cultura" en empresas sin ningún proceso de transformación global, o en empresas con un proyecto que se manejaba independientemente o por encima de esfuerzos de cambio de mayor envergadura. Lo característico era que estos ejecutivos de recursos humanos lucharan afanosamente durante algunos años por llevar a cabo algo de utilidad. Elaboraban declaraciones sobre los valores o normas de grupo deseados. Celebraban reuniones para difundir esta información. En ocasiones emprendían programas de capacitación para "enseñar" los valores. Pero como

altos funcionarios, se encontraban en una posición débil para introducir una transformación fundamental que afectaría a la organización entera. Y el concepto básico de la propuesta, que era darle forma a esa cultura, hizo que el éxito fuera de hecho imposible desde el principio.

Algunos observadores le restan importancia a estos casos y a las personas asociadas con ellos. Pero yo me he dado cuenta de que estos ejecutivos habitualmente son individuos inteligentes, dedicados y trabajadores. Sus fracasos nos dicen menos acerca de ellos que acerca de la extraordinaria dificultad que representa la transformación de la cultura corporativa. (véase la evidencia 2, que resume las características esenciales para arraigar el cambio cultural.) Cambios de esta índole resultan sumamente difíciles de generar, por lo que el proceso de transformación cuenta con ocho etapas en lugar de dos o tres, y se toma tanto tiempo y requiere tal nivel de liderazgo por parte de tantas personas.



= | *Implicaciones
para el siglo
veintiuno*

CAPÍTULO 11

La organización del futuro

);;>-

No EXISTE EL MAS MÍNIMO INDICIO de que el ritmo de cambio en el mundo de los negocios vaya a disminuir. Invierte velocidad en el futuro próximo. Por el contrario, lo más probable es que la competencia en la mayor parte de las industrias se acelere en el transcurso de las próximas décadas. Por todas partes, las empresas se enfrentarán a terribles riesgos y maravillosas oportunidades, impulsadas por la globalización de la economía junto con tendencias tecnológicas y sociales relacionadas.

La organización representativa del siglo veinte no ha operado bien en un ámbito que se transforma con rapidez. La estructura, los sistemas, las prácticas y la cultura han constituido más bien un obstáculo que un facilitador. Si la volatilidad ambiental continúa aumentando, como lo pronostica la mayoría de la gente, es muy probable que la organización representativa del siglo veinte se convierta en un dinosaurio.

Entonces, ¿cuál será el aspecto que tendrá la empresa triunfadora del siglo veintiuno? Siempre resulta riesgoso

especular respecto del futuro, pero el planteamiento que hacemos en este libro tiene implicaciones por demás claras.

UN SENTIDO DE PREMURA PERSISTENTE

Las transformaciones fundamentales jamás tienen éxito si el valor de complacencia es bajo. El sentido de premura elevado contribuye enormemente a completar todas las etapas de un proceso de transformación. Si el ritmo de cambio externo continúa aumentando, entonces el sentido de urgencia de la organización triunfadora del siglo veintiuno tendrá que ser medio o elevado todo el tiempo. El modelo del siglo veinte caracterizado por largos periodos de calma o complacencia interrumpidos por periodos más breves de frenética actividad no va a funcionar.

El que prevalezca un nivel de premura más elevado no implica la presencia continua de pánico, ansiedad o temor. Significa un estado en el que la complacencia está de hecho ausente, en el que la gente continuamente busca tanto problemas como oportunidades, y en el que la norma es "hazlo ahora".

Mantener elevado el sentido de premura requerirá, ante todo, sistemas de información en cuanto a desempeño que son muy superiores a lo que generalmente observamos hoy en día. La tradición de distribuir los datos financieros y contables a un número reducido de personas mensual o trimestralmente se convertirá en algo del pasado. Cada vez serán más los individuos que con mayor frecuencia necesitarán datos sobre clientes, competidores, empleados, proveedores, accionistas, desarrollos técnicos y resultados financieros. Los sistemas que proporcionan esta información no pueden diseñarse, como sucede con algunos de los que tenemos hoy en día, para hacer que la organización o una de sus unidades quede bien. Será preciso crearlos para brindar información honesta y auténtica, especialmente por lo que se refiere a desempeño.

En la última década, varias empresas han dado pasos importantes hacia la creación de estos nuevos sistemas de retroalimentación en cuanto a desempeño. Particularmente la información sobre satisfacción de los clientes se está recopilando con mayor precisión, con más frecuencia y para un mayor número de personas. De la

misma manera, los directivos está. Él atendiendo personalmente más a menudo a los clientes, en especial a los descontentos. Todo esto está muy bien, pero todavía tenemos que recorrer un largo trecho. Los empleados representativos de empresas representativas de nuestros días siguen recibiendo muy poca información sobre su desempeño, el desempeño de su grupo o departamento, y el desempeño de la empresa.

Para crear estos sistemas y utilizar sus aportaciones de manera productiva, las culturas corporativas del siglo veintiuno tendrán que valorar las discusiones francas mucho más de lo que lo hacen hoy en día. Será preciso modificar las normas asociadas con la cortesía política, la diplomacia que acata la costumbre establecida, y la actitud de ocultar las malas noticias. Habrá que apagar el canal del diálogo deshonesto.

Para aquellos lectores que han vivido en organizaciones irremediablemente políticas la mayor parte de su carrera y que, por lo tanto, piensan que este objetivo es quijotesco, únicamente puedo señalar que hoy en día sí existen culturas candidas y honestas de esta naturaleza. Yo las he visto. Crear esas normas definitivamente puede resultar una empresa difícil, pero la tarea no es imposible. Lo característico es que el cambio empieza con una sola persona con mucho poder, se difunde a unos cuantos a través del ejemplo, genera cierto beneficio para el grupo, y luego se difunde todavía más ampliamente.

La combinación de datos válidos procedentes de varias fuentes externas, la comunicación amplia de dicha información dentro de la organización y la buena voluntad para manejar de manera honesta la retroalimentación constituirán los factores esenciales para aplastar la complacencia. El aumento del sentido de premura, a su vez, contribuirá a que las organizaciones se transformen con mayor facilidad y puedan enfrentar mejor un ámbito que se transforma con rapidez.

EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA ALTA DIRECCIÓN

En un mundo que se desplaza con lentitud, lo único que una organización requiere es tener un buen ejecutivo al mando. El trabajo

en equipo en la alta dirección no es esencial. En un contexto cuyo ritmo es moderado, el trabajo en equipo resulta necesario para enfrentar transformaciones periódicas, pero la mayor parte del tiempo va a seguir funcionando el viejo modelo. En un mundo que se desplaza con rapidez, el trabajo en equipo resulta de enorme utilidad casi todo el tiempo.

En un ámbito de cambio constante, los individuos, aún los extraordinariamente talentosos, no van a contar con el tiempo o la experiencia suficientes para absorber rápidamente la información continuamente cambiante sobre competidores, clientes y tecnología. No contarán con el tiempo suficiente para transmitir todas las decisiones importantes a cientos o miles de personas. Raras veces serán poseedores del carisma o las habilidades para lograr por sí solos el compromiso de grandes números de personas.

Me puedo imaginar un día no muy lejano en el que la sucesión de los más altos directivos en las empresas ya no va a constituir un ejercicio para elegir a una persona que sustituirá a otra. La sucesión podría constituir un proceso para elegir cuando menos el núcleo de un equipo. Si se cuenta con los elementos básicos de un equipo sensato desde el primer día, el presidente ejecutivo se encontrará en una posición mucho más ventajosa para integrar la clase de coalición que se requiere para manejar el cambio. La integración de equipos que puede tomarse meses, si no es que años, podda reemplazarse con un proceso mucho más breve.

También me puedo imaginar un día en el que los grandes egos y las víboras serán eliminados de la lista de ascensos, sin importar cuan listos, astutos, trabajadores o bien preparados sean. Personas de esta naturaleza aniquilan el trabajo en equipo. Hoy en día generan problemas, pero en un futuro en el que el mundo se desplazará con mayor rapidez, las consecuencias de sus acciones bien podrían resultar completamente inaceptables.

Ninguna de estas ideas, como promover a equipos en lugar de a individuos y eliminar a los egos gigantesco y a las víboras, será aceptada *sin* generar una controversia considerable. La sucesión como elección de equipo constituye una idea radical, especialmente en Estados Unidos, con su tradición del vaquero solitario. No promover a personas listas y talentosas resulta menos radical, pero las víboras y los grandes egos no se darán por vencidos sin luchar. Imagine usted el diálogo:

-Esto es ridículo. Nick es brillante y dinámico. ¿Qué clase de mensaje le estaremos mandando a los jóvenes que trabajan aquí si no lo ascendemos?

-Estarnos tratando de mandar el mensaje de que resulta inaceptable que te intereses más por ti mismo que por la compañía.

-¿Cómo podemos afirmar que no le interesa la empresa? De acuerdo, *es* un poco egocéntrico, pero la mayoría de las personas talentosas lo son.

— ¿Por qué creen que a muchas personas no les agrada?

-Por celos. Todos los grandes talentos los padecen...

Yo creo que puedo afirmar que las decisiones en materia de sucesión serán más sencillas con este nuevo enfoque, en virtud de que ya no estaremos a la caza del individuo esquivo capaz de brincar de un solo salto el edificio más alto. También creo que ciertas tendencias (con las evaluaciones de desempeño de 360 grados) ya están cobrando víctimas entre las víboras y los grandes egos. No obstante, estos cambios son polémicos, y no se producirán con facilidad.

PERSONAS CAPACES DE CREAR Y COMUNICAR UNA VISIÓN

En el siglo veinte, el desarrollo de profesionales de los negocios en el salón de clases y en el campo laboral se concentraba en la administración, es decir, que la gente aprendía a planear, presupuestar, organizar, dotar de personal, controlar y resolver problemas. No ha sido sino en la última década que se ha prestado atención al desarrollo de líderes, personas capaces de crear y comunicar visiones y estrategias. Debido a que la administración versa principalmente sobre la condición prevaleciente y el liderazgo versa principalmente sobre el cambio, el próximo siglo tendremos que volvernos más hábiles para crear líderes. Si no contamos con el número suficiente de líderes, la visión, la comunicación y el facultar a los empleados, elementos que componen el núcleo de la transformación, sencillamente no se darán lo suficientemente bien ni con la rapidez necesaria para satisfacer nuestras necesidades y expectativas.

Algunas personas creen que la tarea de desarrollar a un gran número de líderes es caso perdido. O se nace con ello o no se nace con ello, dicen, y la mayoría de la gente no ha nacido con ello. Aun si aceptáramos esta suposición tan pesimista y dijéramos que tan sólo una persona de cada cien cuenta con un gran potencial de liderazgo, con una población de 5.7 mil millones de personas a nivel mundial, esto nos deja cerca de 60 millones de personas con posibilidades de liderazgo. ¡Sesenta millones son muchísimas personas! Si podemos contribuir a desarrollar dicho potencial, contaremos con una buena proporción de liderazgo para dirigir organizaciones en el siglo veintiuno, que estará inmerso en cambios aún más rápidos.

El desarrollo del potencial de liderazgo no se da en un curso de dos semanas, ni siquiera en un programa universitario de cuatro años, si bien ambos pueden contribuir a ello. La mayor parte de las habilidades complejas surgen a lo largo de décadas, motivo por el cual cada vez hablamos más del "aprendizaje a lo largo de toda la vida". Como dedicamos tantas horas del tiempo que pasamos despiertos al trabajo, la mayor parte de nuestro desarrollo tiene lugar, o no tiene lugar, en nuestro empleo. Este hecho tan simple tiene implicaciones enormes. Si el tiempo que pasamos en el trabajo nos estimula y contribuye a que desarrollemos aptitudes de liderazgo, con el tiempo pondremos en práctica el potencial que tengamos. Por el contrario, si el tiempo que pasamos en el trabajo contribuye muy poco, o nada, a que desarrollemos dichas habilidades, es probable que jamás llevemos a la práctica nuestro potencial.

Las organizaciones muy controladoras con frecuencia destruyen el liderazgo al no permitir que los individuos florezcan, se pongan a prueba y crezcan. En burocracias muy rígidas, es característico que los jóvenes con potencial perciban muy pocos modelos, no se vean estimulados para dirigir, e incluso sean castigados si van más allá de los límites, si desafían la situación prevaleciente, y si corren riesgos. Esta clase de organizaciones tienden a rechazar a personas con potencial de liderazgo, o a aceptar a esos individuos y enseñarles únicamente la administración burocrática.

Las organizaciones triunfadoras del siglo veintiuno tendrán que convertirse más bien en incubadoras de liderazgo. El desperdicio de talento resultará cada vez más costoso en un mundo en el que prevalece el cambio rápido. El desarrollo de dicho liderazgo, a su vez, exigirá estructuras más planas y delgadas, con culturas menos controladoras y más tendientes a correr riesgos. Lo único que va a ocurrir si se pretende ubicar a personas con potencial en pequeños cajones y administrarlas es que las consecuencias negativas van a incrementarse. Es preciso estimular a la gente para que trate de dirigir, primero en pequeña escala, tanto para contribuir a que la organización se adapte a las circunstancias cambiantes como para ayudarse a sí misma a crecer. De esta manera, a través de miles de horas de pruebas y errores, orientación y estímulo, alcanzará su potencial.

· Tan sólo en los últimos diez años, hemos avanzado mucho en la creación de esta clase de organización. Cualquiera que se sienta

pesimista respecto de nuestra capacidad para construir estructuras para incubar liderazgo debería analizar meticulosamente lo que ya ha ocurrido. Pero todavía nos falta recorrer un largo camino. Los empleos con definiciones estrechas, las culturas opuestas a los riesgos y los *jefes* que tienden a administrar a los individuos siguen siendo la norma en demasiados sitios, especialmente en grandes compañías y numerosas organizaciones gubernamentales.

FACULTAR A LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS

Se requiere el corazón y el intelecto de todos los integrantes de la fuerza de trabajo para enfrentar las realidades rápidamente cambiantes del mundo de los negocios. Si no se faculta lo suficiente a los empleados, la información crítica sobre la calidad permanece inútil en la mente de los trabajadores, y la energía para poner en práctica los cambios yace adormecida.

Numerosos de los atributos organizacionales que se requieren para desarrollar liderazgo también son necesarios para facultar a los empleados. Dichos factores facilitadores incluirían jerarquías más planas, menos burocracia y mucho mayor voluntad para correr riesgos. Además, facultar constantemente en un mundo en cambio continuo funciona de manera Óptima en organizaciones en las

cuales los altos directivos se centran en el liderazgo y en las que delegan la mayor parte de las responsabilidades administrativas a los niveles más bajos.

Incluso hoy en día, las empresas con desempeño Óptimo que conozco y que operan en industrias altamente competitivas cuentan con ejecutivos que pasan la mayor parte de su tiempo dirigiendo, no administrando, y con empleados facultados con la autoridad para dirigir sus grupos de trabajo. Yo no puedo concebir que la tendencia en esta dirección no vaya a continuar en el transcurso de las próximas décadas, a pesar de que haya cierta resistencia tanto por parte de gerentes como de empleados apegados al viejo modelo.

A los lectores que tienen dificultades para imaginar que realmente se dé este grado de facultades para los empleados, les sugiero que analicen las organizaciones que hoy en día operan en un mar de condiciones cambiantes: por lo general son empresas de alta tecnología y empresas de servicios profesionales que prosperan en ámbitos intensamente competitivos. Lo que encontrarán son jerarquías extraordinariamente planas, menos burocracia y una mayor inclinación a correr riesgos, fuerzas laborales que en su mayor parte se administran a sí mismas, y altos directivos que se concentran en proporcionar liderazgo para proyectos relativos a clientes, desarrollo técnico o servicio a los clientes. El modelo ya se ha sometido a prueba. Si se cuenta con el liderazgo apropiado en la cumbre, funciona extraordinariamente bien.

ADMINISTRACIÓN DELEGADA PARA UN DESEMPEÑO EXCELENTE EN EL CORTO PLAZO

Algunos futuristas en el ámbito de los negocios escriben como si la administración como la conocemos fuera a desaparecer en el siglo veintiuno. Todo aquel que sea importante se convertirá en un individuo visionario e inspirador. Las personas aburridas a las que les preocupe que los inventarios estén de acuerdo a lo planeado ya no serán necesarias.

Pero todo esto no es realista.

Aun en un mundo que cambia con rapidez, alguien tiene que hacer que el sistema actual funcione de acuerdo con las expectativas, de lo contrario quienes ostentan el poder perderán el apoyo de

grupos de gran importancia. Apuntar hacia un futuro mejor es algo maravilloso, pero si los logros a corto plazo no nos demuestran que vamos por el camino correcto, difícilmente encontraremos la oportunidad de poner en práctica cabalmente nuestra visión.

En vista de que la clase de organización que describimos aquí delega buena parte de la autoridad en los niveles más bajos, excelencia en la administración significa que los empleados facultados manejan bien esta responsabilidad. Eso, a su vez, significa que tienen que recibir la capacitación suficiente en materia de administración y contar con el apoyo de los sistemas apropiados. Hoy en día, incluso cuando encontramos empleados facultados en materia administrativa, es frecuente que no hayan recibido la preparación y los apoyos suficientes. En lugar de ello, tanto la capacitación como los sistemas siguen estando diseñados para satisfacer las necesidades de un nivel de mandos intermedios muy inflado.

Transformar esta realidad suele ser más bien una cuestión de desafiar las actitudes que un problema técnico o económico. "No, esta capacitación es para gerentes", manifiesta alguien, queriendo decir que *es* preciso tener cierto nivel mínimo en la jerarquía para merecer un estímulo en materia de capacitación. "No podemos proporcionarle esta información a toda esa gente", expresa alguien más en respuesta a una propuesta para modificar los sistemas de control. "¿Por qué no?" pregunta usted. Ellos responden:

1. "Por motivos de seguridad." La verdadera interrogante es, ¿la seguridad de quién? Si se difunde ampliamente cierta información sobre: el desempeño deficiente de algún departamento o de algún producto, ¿lesionará esto a la empresa? ¿O avergonzará a unos cuantos ejecutivos y ejercerá presión sobre ciertas personas para que se haga algo al respecto?
2. "Porque no van a saber qué hacer con la información." Lo sabrán si están bien capacitados.
3. "Debido al costo." Qué lógica tan curiosa. Al delegar responsabilidad administrativa, estamos haciendo que personas que ganan entre \$20 000 y \$50 000 dólares al año lleven a cabo un trabajo que solían ejecutar personas que ganaban entre \$50 000 y \$200 000 dólares al año. Los ahorros en la nómina superarán

por mucho cualquier costo en materia de capacitación o nuevos sistemas, a menos que se conserven los puestos de mandos intermedios que sean innecesarios.

Una organización con mayor nivel de delegación, lo cual significa una jerarquía delgada y plana, se ubica en una posición muy superior para maniobrar que una con un gran grupo resistente al cambio en el medio. Este hecho por sí mismo impondrá una mayor delegación en el transcurso de las próximas décadas, a pesar de todas las excusas ofrecidas respecto del motivo por el que ésa es una mala idea.

NADA DE INTERDEPENDENCIA INNECESARIA

Todas las organizaciones tienen interconexiones internas innecesarias entre la gente y los grupos. La subsidiaria alemana no puede llegar a ningún acuerdo sin consultarlo con el corporativo. El departamento de contraloría de la caza matriz envía cientos de informes a la semana a las plantas, en las que todo ese papel es ignorado en su mayor parte. Debido a algún problema por allá de 1965, se creó una rutina en la que los ingenieros hacen ciertas presentaciones ante la gente de mercadotecnia y manufactura en reuniones que se siguen llevando a cabo a pesar de la existencia de tecnología en materia de información capaz de transmitir esa información con mayor facilidad y rapidez. En algunas empresas, esta interdependencia tan ineficaz es prácticamente abrumadora, y convierte la transformación fundamental en un asunto irremediablemente complicado. Si bien situaciones de esta naturaleza pueden parecer tontas desde fuera, puede ser que internamente sean aceptadas, tal vez a regañadientes, y resulte sumamente difícil alterarlas.

En el siglo veintiuno, el ámbito de los negocios será tan volátil que obligará a un mayor número de organizaciones a coordinar sus subunidades con gran rapidez y a un costo bajo. Las interdependencias generadas durante épocas anteriores que no representan ningún valor añadido serán menos tolerables. En este sentido, es probable que la organización del siglo veintiuno sea mucho más

limpia que la representativa de nuestros tiempos. La presencia de menos telarañas estructurales y menos polvo procesal hará que las superficies sean más eficientes.

Más aún, definitivamente se fomentará el proceso de limpieza continua en un ámbito que se desplazará con mayor rapidez. En lugar de esperar a que las interdependencias alcancen niveles difíciles de manejar, la organización efectiva del próximo siglo volverá a analizar vínculos con mayor regularidad, para eliminar aquéllos que ya no sean pertinentes.

Una vez más, a aquellos que no pueden llegar a imaginar este escenario, les aseguro que ya se está dando hoy en día, aunque no con frecuencia. Varias empresas que conozco todavía son administradas por fundadores u otros empresarios casi obsesivos en cuanto a mantener las interdependencias en el nivel mínimo exigido por el mercado. Lograr esto no es fácil. Los vínculos representan poder para ciertas personas que luego se muestran renuentes a cederlo. Los vínculos se convierten en hábitos. Ocasionalmente puede resultar difícil decidir qué es un vínculo pertinente y qué es un artefacto histórico, especialmente ante la ausencia de una visión más amplia y una estrategia que dirija a la organización. No obstante, hoy en día hay personas que tienen un éxito extraordinario en este sentido si le prestan atención obsesiva a este punto.

UNA CULTURA CORPORATIVA ADAPTABLE

En conjunto, todas las prácticas que he descrito aquí contribuirán a que una organización se adapte a un ámbito que cambia con rapidez. Crear esas prácticas de modo que prevalezcan constituye un ejercicio en la creación de culturas corporativas adaptables.

En el siglo veinte, hemos encontrado que, en su mayor parte, las normas de grupo y los valores compartidos en las organizaciones constituyen barreras contra el cambio. No tiene que ser así. Las culturas pueden facilitar la adaptación si le conceden algún valor al buen desempeño para los grupos que componen la organización, si realmente apoyan el liderazgo y la administración competentes, si estimulan el trabajo en equipo entre los altos directivos, y si exigen un mínimo de niveles, burocracia e interdependencias.

Generar culturas así constituye un ejercicio en materia de transformación: elevar el nivel de premura, ingresar la coalición conductora, y así sucesivamente. En la mayor parte de las industrias de hoy, la presión por transformar las culturas no es intensa, de modo que resulta fácil demorarse. "Dejemos que la próxima generación de ejecutivos lo lleve a cabo." "Las cosas no andan tan mal; miren el ingreso neto del trimestre pasado."

Hay que tener en mente un hecho al reflexionar sobre esto: hay cuando menos un participante en la industria que probablemente no esté pensando de este modo.

Las empresas auténticamente adaptables con culturas adaptables constituyen máquinas competitivas sorprendentes. Elaboran productos y servicios de la más alta calidad con mayor rapidez. Hacen a un lado las burocracias infladas. Incluso cuando cuentan con menos recursos y patentes, o con menos participación de mercado, compiten y triunfan una y otra vez.

Las personas que han andado de un lado para otro en reestructuraciones, programas de calidad y cosas semejantes que han tenido una efectividad marginal a menudo se preguntan si esta organización cambiante y adaptable será un infierno en la tierra. No es así. Por lo que he visto hasta ahora, este tipo de organización puede constituir un sitio de trabajo mucho más gratificante que lo que prevalece hoy en día. Recuerde, el cambio no se produce en esta clase de empresa como medio para satisfacer el ego de alguien, ni como reacción intempestiva ante los acontecimientos de ayer. Las transformaciones tienen lugar para ayudar a elaborar productos o servicios que cada vez sean mejores y que satisfagan necesidades humanas reales a costos cada vez más bajos. Vivir y triunfar en un ámbito así puede ser divertido, porque uno siente que está haciendo algo que vale la pena. Es necesario acostumbrarse al ritmo del cambio, especialmente si uno se ha pasado la mayor parte de su vida laboral en burocracias pasadas de moda. Pero tras un periodo de adaptación, parece ser que a la mayoría de la gente le agrada la cualidad dinámica del medio ambiente. Es desafiante. Jamás resulta aburrida. Triunfar es divertido. Y para la mayoría de nosotros, realizar una verdadera aportación resulta muy satisfactorio para el alma.

EVIDENCIA 1

Comparación entre la organización del siglo veinte y la del siglo veintiuno

SIGLO VIEINTE	SIGLO VEINTIUNO
EsTRUC1rvRA	EsTRUCTURA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Burocrática ➤ Con múltiples niveles ➤ Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a administrar ➤ Caracterizada por políticas y procedimientos que generan mnumera- bles y complicadas Ínter- dependencias internas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No burocrática, con me- nos reglas y empleados ➤ Limitada a menos niveles ➤ Organizada con la expec- tativa de que la alta dirección va a dirigir, y los empleados de menor nivel a administrar :> Caracterizada por políticas y procedimientos que generan la interdependencia interna mínima r querida para servir a los dientes
SrsTEMAS	SISTEMAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependen de menos sis- temas de información en cuanto a desempeño ➤ Distribuyen datos sobre desempeño Únicamente a los ejecutivos ➤ Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo únicamente a los ejecutivos de primer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependen de numerosos sistemas de información en cuanto a desempeño, y proporcionan datos especialmente sobre los clientes :> Difunden ampliamente los datos en cuanto a desempeño ➤ Ofrecen capacitación administrativa y sistemas de apoyo a mucha gente
CULTURA	CULTURA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Centrada hacia el inte- rior de la empresa ➤ Centrali:zada ➤ Lenta para la torna de decisiones ➤ Política ➤ Opuesta a los riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> :> Orientada hacia el exterior)::> Faculta a los empleados)::> Expedita para la toma de decisiones :> Abierta y franca ➤ Más tolerante respecto de los riesgos

CÓMO LLEGAR DE AQUÍ A ALLA

Resumí el análisis de este capítulo en la evidencia 1. Un simple vistazo a dicha información muestra que estamos hablando acerca de una buena proporción de cambios fundamentales. Tal cantidad de cambios no se va a dar con gran rapidez.

El argumento más importante que se ofrece contra la necesidad de transformación consiste en que las organizaciones pueden triunfar con transformaciones graduales. Una mejoría del 2 por ciento aquí, una reducción de costos del 5 por ciento allá, y se triunfa. Pero analicemos la evidencia. ¿Cuánto tiempo cree usted que se necesitará para desplazarse gradualmente del modelo del siglo veinte al del siglo veintiuno?

¿Y cuáles cree usted que serán las consecuencias si no llegamos con la rapidez suficiente?

CAPÍTULO 12

El liderazgo y el aprendizaje perpetuo

.> LA CLAVE PARA CREAR y SOSTENER LA clase de organización triunfadora del siglo veintiuno descrita en el capítulo 11 es el liderazgo, no solamente en la cumbre de la jerarquía, con *L* mayúscula, sino también en un sentido más modesto (1), en todos los niveles de la empresa. Esto significa que a lo largo de las próximas décadas, veremos tanto el surgimiento de una nueva forma de organización para enfrentar ámbitos que se desplazarán con mayor rapidez y serán más competitivos como una nueva clase de empleado, cuando menos en las empresas triunfadoras.

El empleado del siglo veintiuno necesitará saber más acerca de liderazgo y administración que su contraparte del siglo veinte. El administrador del siglo veintiuno tendrá que saber mucho sobre liderazgo. Con estas habilidades, se podrá construir y sostener el tipo de "organización en proceso de aprendizaje, analizada en el capítulo 11. Sin estas habilidades, no será factible construir empresas dinámicas y adaptables.

Esta idea no tiene ningún sentido para aquellos que crecieron con conceptos tradicionales acerca del liderazgo. En el modelo histórico más conocido, el liderazgo es dominio de unos cuantos elegidos. Dentro de ese marco, el concepto de masas de personas que contribuyen a proporcionar el liderazgo requerido para impulsar el proceso de cambio de ocho etapas es, en el mejor de los casos, una idea temeraria. Aun si usted piensa que rechaza el viejo modelo, si ha vivido en el planeta Tierra durante el siglo veinte, es probable que esta noción por demás elitista se encuentre enterrada en algún rincón de su mente, y puede llegar a afectar sus acciones en formas que a usted le resulten invisibles.

El error más grande del modelo tradicional se relaciona con sus suposiciones acerca de los orígenes del liderazgo. Dicho de manera simple, el concepto históricamente dominante toma las aptitudes del liderazgo como un don divino que unos cuantos reciben al nacer. Aunque hubo una época en la que yo también lo creía así, he descubierto que la idea tradicional sencillamente no se ajusta del todo bien a lo que he observado en casi treinta años de analizar organizaciones y a las personas que las administran. Sobresale particularmente el hecho de que el modelo más viejo prácticamente pasa por alto el poder y el potencial del aprendizaje perpetuo.

UN PROTOTIPO DEL EJECUTIVO DEL SIGLO VEINTIUNO

Conocí a Manny en 1986. En aquel tiempo era un ejecutivo despierto, amigable y ambicioso de cuarenta años. Tenía una carrera próspera, pero nada en él parecía excepcional. Nadie en su empresa lo consideraba "líder", cuando menos hasta donde yo podía apreciar. Descubrí que era ligeramente cauteloso y un tanto político, conio innumerables personas que se han desenvuelto en burocracias del siglo veinte. Yo habría esperado que permaneciera en un puesto ejecutivo de primer nivel durante unas cuantas décadas, y que realizara portaciones útiles mas no sobresalientes para su corporación.

La segunda vez que vi a Manny fue en 1995. En w"la breve conversación logré percibir una profundidad y un rasgo mundano que no se habían hecho aparentes con anterioridad. Al hablar con otras personas de la compañía, escuché evaluaciones similares una

y otra vez. "¿Verdad que resulta sorprendente lo mucho que ha crecido Manny?" me decían. "Sí", contestaba yo, "es sorprendente."

Hoy en día, Manny administra un negocio que generará ganancias de alrededor de \$600 millones de dólares después de impuestos. Ese negocio se está globalizando con rapidez con todos los riesgos y oportunidades que el proceso lleva consigo. Mientras yo escribo esto, él está dirigiendo a su grupo a través de una transformación fundamental diseñada para ubicar a la organización en una posición prometedora para el futuro. Todo esto, hecho por un hombre que no parecía líder, mucho menos un gran líder, a los cuarenta años de edad.

Siempre ha habido unos cuantos individuos como Manny. En lugar de bajar el ritmo y llegar a su punto máximo a los treinta y cinco o cuarenta y cinco años de edad, continúan aprendiendo a un ritmo que normalmente asociamos únicamente con niños y adultos jóvenes. Estas excepciones que confirman la regla nos ayudan a ver que nada inherente en el ADN humano impide el crecimiento en etapas tardías de la vida. La biografía que estoy a punto de terminar sobre el industrial japonés Konosuke Matsushita, uno de los líderes más destacados en el mundo de los negocios en el siglo veinte, muestra esta tendencia en forma extrema. Las descripciones de los primeros años de Matsushita nos hablan acerca de un joven trabajador aunque enfermizo. En ningún lado encontramos descripciones que utilicen términos como *brillante, dinámico, visionario* o *carismático*, mucho menos *líder*. No obstante, él creció hasta convertirse en un empresario entre los veinte y los treinta años, en un líder en los negocios entre los treinta y los cuarenta, y en un transformador organizacional vanguardista después de los cincuenta años. Como resultado de ello, contribuyó a que su empresa resurgiera después de los horrores de la Segunda Guerra Mundial, absorbiera nuevas tecnologías, se expandiera globalmente y se renovara una y otra vez con el objeto de triunfar más allá de lo que cualquier pudiera soñar. Luego emprendió otras exitosas carreras como escritor después de los sesenta años, filántropo después de los setenta, y educador más allá de los ochenta.

Yo creo que en el siglo veintiuno veremos más líderes destacados como éste que desarrollen sus habilidades a través de un aprendizaje perpetuo, porque ese patrón de crecimiento se ha visto cada vez

más recompensado en un ámbito que se transforma a gran velocidad. En un mundo estático, podemos aprender virtualmente todo lo que necesitamos saber en la vida cuando llegamos a los quince años de edad, y somos pocos los llamados para proporcionar liderazgo. En un mundo en cambio perpetuo, jamás alcanzarnos a aprenderlo todo, incluso si continuamos creciendo después de los noventa años, y el desarrollo de habilidades de liderazgo se vuelve pertinente para un número cada vez mayor de personas.

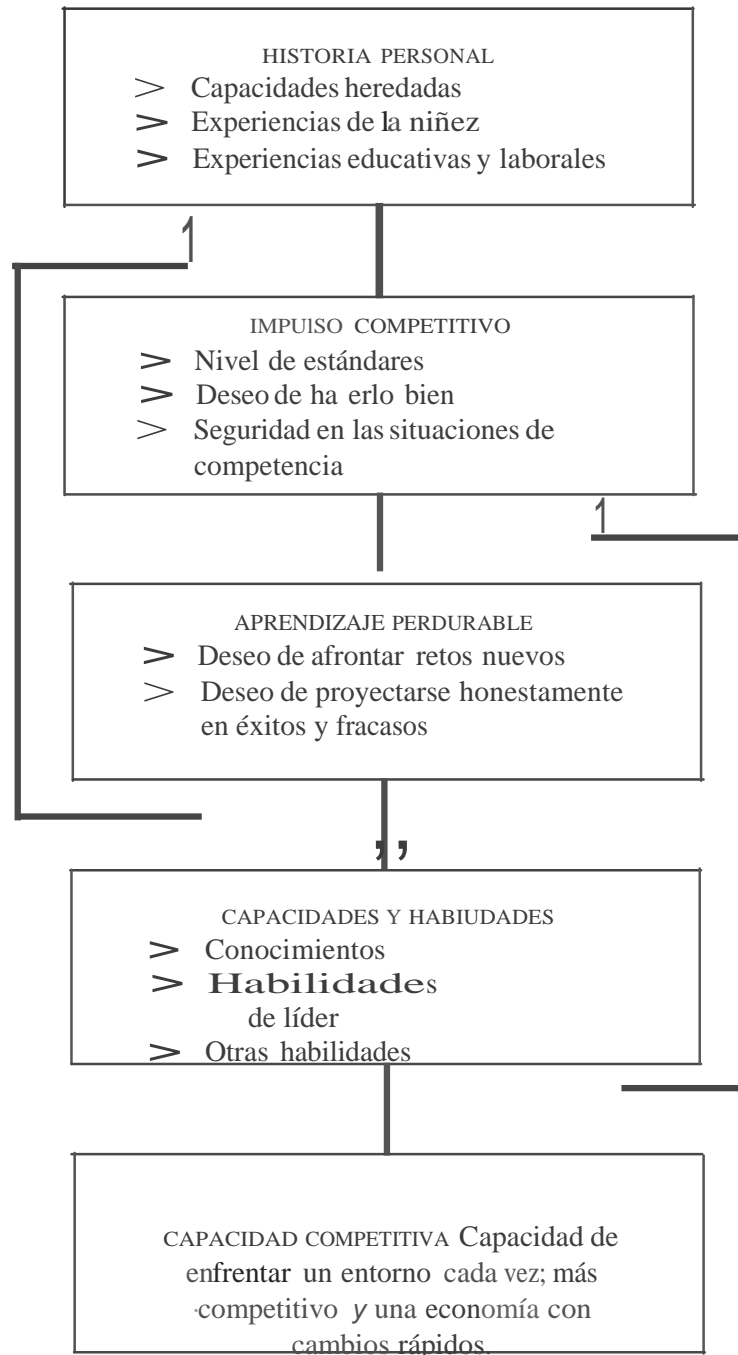
Conforme se intensifique el ritmo de cambio, la voluntad y la capacidad para continuar desarrollándose se convertirán en elementos centrales para el éxito profesional del individuo y para el éxito económico de las organizaciones. Es frecuente que personas como Manny o Matsushita no comiencen la carrera con gran cantidad de dinero o inteligencia, pero triunfan a pesar de ello porque superan a sus rivales. Desarrollan la capacidad de manejar un ámbito de negocios complejo y cambiante. Crecen para convertirse en personas extraordinariamente competentes en el progreso de la transformación organizacional. Aprenden a ser líderes.

EL VALOR DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA

La importancia del aprendizaje perpetuo en un ámbito de negocios en cambio constante y su relación con el liderazgo se demostró de manera por demás sorprendente en un estudio con duración de veinte años realizado con 115 estudiantes de la generación de 1974 de la Escuela de Administración de Harvard. En mi intento por explicar los motivos por los cuales estaban prosperando en su carrera profesional a pesar del clima económico tan desafiante que empezó a tomar forma alrededor de la época en la que ellos se graduaron, encontré dos elementos sobresalientes: impulso competitivo y aprendizaje perpetuo. Estos factores aparentemente les brindaban una ventaja a través de la generación de una capacidad competitiva extraordinariamente firme (véase la evidencia 1). El impulso competitivo continúa a generar el aprendizaje perpetuo, lo cual incrementaba los niveles de habilidad y conocimiento, especialmente habilidades para el liderazgo, lo cual a su vez daba origen a una prodigiosa capacidad para enfrentar una economía global cada vez más difícil y cambiante. Al igual que Manny, a los cin-

EVIDENCIA 1:

La relación del aprendizaje, habilidades de aprendizaje y capacidad de éxito en el futuro



FUENTE: Tomado de *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World* por John P. Kotter. Copyright © 1995 por John P. Kotter. Adaptado con autorización de The Free Press una División de Simon & Schuster.

cuenta años las personas con normas elevadas y voluntad firme para aprender se convierten en líderes mensurablemente más fuertes y más capaces de lo que eran a los cuarenta.

Marcel DePaul fue un individuo representativo de ese grupo. Creció en una familia de clase media y asistió a una universidad buena, mas no sobresaliente, en Michigan. Ingresó a una maestría con base, no en *sus* calificaciones en las pruebas, sino en su impresionante trayectoria tanto en preparatoria como después. Al llegar a los treinta y cinco años de edad, estaba prosperando en su carrera, pero nadie habría pronosticado grandes logros. Como funcionario de una empresa manufacturera con oficinas centrales en Europa, gozaba de una reputación buena, mas no magnífica. Cuando lo entrevisté en 1982, la palabra *líder* jamás me pasó por la mente. Una docena de años más tarde, la historia había cambiado muchísimo.

Para 1994, Marcel era director de su propia compañía, contaba con cientos de empleados, y era muy acaudalado. Había inventado un producto y un mercado, y había edificado una organización para sacar provecho de ambos. Dentro de su ámbito, era conocido como un "visionario". Una persona con la que platiqué hablaba incesantemente del "carisma" de Marcel. Todo esto de un tipo que no me impresionó gran cosa en 1982.

Para tratar de explicar el éxito de Marcel, creo que todos nos sentimos inclinados a buscar golpes de suerte, y definitivamente hay un elemento de buena suerte en este caso. Pero también se puede percibir un ámbito de negocios difícil que aportó bastante mala suerte y penurias. Lo sorprendente en la historia de Marcel es el hecho de que los tiempos adversos no lo hayan desgastado, sino que, por el contrario, hayan servido como fuente de aprendizaje y crecimiento.

Cuando enfrentaba una situación adversa, con frecuencia se enojaba o se tornaba arisco, pero jamás se daba por vencido ni permitía que una actitud defensiva lo paralizar. Reflexionaba respecto de los buenos tiempos y los malos, y trataba de aprender de ambos. Al enfrentar sus errores, reducía al mínimo las actitudes arrogantes que suelen acompañar al éxito. Tenía un punto de vista más bien humilde de sí mismo y observaba más de cerca y escuchaba con más atención que la mayoría. Conforme aprendía, ponía a prueba

implacablemente las nuevas ideas, incluso si ello significaba obligarse a salir de su zona de confort o correr algún riesgo personal.

Escuchar con la mente abierta, intentar nuevas cosas, reflexionar con honestidad [sobre los éxitos y los fracasos... nada de esto requiere un coeficiente de inteligencia elevado, una maestría o antecedentes familiares privilegiados. No obstante, el número de personas que se comportan así hoy en día es notoriamente reducido, especialmente después de los treinta y cinco años de edad, y sobre todo cuando ya están prosperando en su carrera profesional. Pero mediante el uso de estas técnicas relativamente simples, Marcel, Manny, Matsushita y personas como ellos continúan creciendo, en tanto que otros se estancan o decaen. Como resultado de ello, se sienten cada vez más confortables ante los cambios, actualizan el potencial de liderazgo que poseen, y contribuyen a que sus empresas se adapten a una economía global que se transforma con gran rapidez.

EL PODER DEL CRECIMIENTO COMBINADO

Si analizamos a los Marceles, Mannys y Matsushitas del mundo, descubriremos que el secreto de su capacidad para desarrollar liderazgo y otras aptitudes está estrechamente relacionado con el poder del crecimiento combinado.

Analicemos este simple ejemplo. Entre los treinta y los cincuenta años de edad, Fran "crece" a un ritmo de 6 por ciento, es decir, que cada año amplía sus aptitudes y conocimientos relacionados con su carrera en un 6 por ciento. Su hermana gemela, Janice, tiene exactamente la misma inteligencia, habilidades e información a los treinta años, pero durante los veinte años siguientes crece a un ritmo de sólo 1 por ciento al año. Tal vez Janice se haya sentido pagada de sí o se haya vuelto complaciente tras sus primeros triunfos. O quizá Fran cuente con ciertas experiencias que la impulsen a avanzar. La pregunta es, ¿qué tanta diferencia marcará este diferencial de aprendizaje relativamente pequeño cuando lleguen a los cincuenta años?

A la luz de los hechos conocidos sobre Fran y Janice, resulta claro que la primera tendrá más capacidad que la segunda de obtener grandes logros cuando llegue a la edad de cincuenta años. Pero la mayoría de nosotros subestimamos el grado de capacidad que Fran

alcanzará. La confusión se da por el efecto de la combinación. Así como es frecuente que no percibamos la diferencia entre una ganancia de 7 por ciento y una ganancia de 4 por ciento en una cuenta bancaria en el transcurso de veinte años, habitualmente subestimamos los efectos de los diferenciales en el aprendizaje.

Para Fran y Janice, la diferencia entre un 6 por ciento y un 1 por ciento de crecimiento en el transcurso de veinte años es enorme. Si cada una de ellas cuenta con 100 unidades de capacidad relacionada con su carrera profesional a los treinta años, veinte años después, Janice tendrá 122 unidades, en tanto que Fran contará con 321. Si bien a los treinta años se encuentran en la misma posición, ambas se encontrarán en niveles totalmente distintos a los cincuenta años.

Si el mundo del siglo veintiuno fuera a ser un mundo estable, reglamentado y próspero, como lo era Estados Unidos en las décadas de 1950 y 1960, entonces los diferenciales en los índices de crecimiento tendrían una importancia apenas modesta. En un mundo así, aunque Fran probablemente sería considerada como una persona más consumada que su hermana, ambas estarían en una buena posición. La estabilidad, la reglamentación y la prosperidad reducirían la competencia junto con la necesidad de crecimiento, las habilidades de liderazgo y la transformación. Pero eso no es lo que nos espera en el futuro.

Así como las organizaciones se verán obligadas a aprender, transformarse y volverse a inventar constantemente en el siglo veintiuno, lo mismo le sucederá a un número cada vez mayor de individuos. Hasta hace poco tiempo, el aprendizaje perpetuo y las habilidades de liderazgo que se podrán desarrollar resultaban importantes para un porcentaje muy pequeño de la población. No cabe la menor duda de que dicho porcentaje aumentará en el transcurso de las próximas décadas.

LOS HÁBITOS DEL ETERNO ESTUDIOSO

Y bien, ¿cómo lo logran las Frans y los Mannys? No por medio de la ciencia espacial. Los hábitos que desarrollan son relativamente simples (según se resume en la evidencia 2).

Los eternos estudiosos corren riesgos. Estos hombres y mujeres se obligan a abandonar su zona de comodidad y a poner a prueba nuevas ideas con mayor frecuencia que los demás. Ellos experimentan continuamente, en tanto que la mayoría de nosotros nos aferramos a nuestras costumbres establecidas.

El correr riesgos inevitablemente genera éxitos más grandes, y fracasos también más grandes. Los eternos estudiosos reflexionan con humildad y honestidad sobre sus experiencias para aprender de ellas, mucho más que la mayoría de nosotros. Ellos no esconden el fracaso ni lo analizan desde una posición defensiva que socave su capacidad para llegar a conclusiones racionales.

Los eternos estudiosos solicitan opiniones e ideas de otros. No parten del supuesto de que lo saben todo o de que la mayoría de la gente tiene muy poco que aportar. Por el contrario, ellos creen que con el enfoque apropiado pueden aprender de cualquier persona prácticamente en cualquier circunstancia.

Los eternos estudiosos también escuchan con atención, mucho más de lo que lo hace un individuo promedio, y lo hacen con la mente abierta. No asumen que el hecho de escuchar generará grandes ideas o información importante con mucha frecuencia. Por el contrario. Pero saben que el hecho de escuchar con atención les proporcionará retroalimentación precisa sobre el efecto de sus acciones. Y sin retroalimentación honesta, el aprendizaje se vuelve prácticamente imposible.

P: Pero estos hábitos son muy simples. ¿Por qué no somos más los que los desarrollamos?

R: Porque resulta más doloroso en el corto plazo.

El correr riesgos trae consigo fracasos y éxitos al mismo tiempo. Hacer reflexiones honestas, escuchar, solicitar opiniones y tener apertura generan malas noticias y retroalimentación negativa e ideas interesantes a la vez. En el corto plazo, la vida por lo general es más placentera sin el fracaso y la retroalimentación negativa.

Los eternos estudiosos vencen la tendencia humana natural de alejarse o abandonar los hábitos que producen dolor en el corto plazo. Al sobrevivir a experiencias difíciles, desarrollan una cierta inmunidad ante las penurias. Con claridad de pensamiento, llegan a percatarse de la importancia que tienen tanto estos hábitos como

EVIDENCIA 2

Hábitos mentales que fundamental el aprendizaje perpetuo

- *Correr riesgos:* Voluntad para obligarse a sí mismo a abandonar su zona de comodidad.
- *Hacer reflexiones humildes:* Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios, en especial estos últimos
- *Solicitar opiniones:* Recopilación agresiva de información e ideas de los demás
- *Escuchar con atención:* Propensión para escuchar a los demás
- *Apertura ante las ideas nuevas:* Voluntad para ver la vida con la mente abierta

el aprendizaje perpetuo. Pero lo más importante es que sus objetivos y aspiraciones facilitan el desarrollo de la humildad, la apertura, la voluntad para correr riesgos y la capacidad para escuchar.

Los mejores estudiosos eternos y líderes que he conocido parecen tener normas muy elevadas, objetivos ambiciosos y un sentido real de contar con una misión en *su* vida. Dichos objetivos y aspiraciones los estimulan, ubican sus logros en una perspectiva humilde, y les ayudan a soportar el dolor a corto plazo asociado con el crecimiento. En ocasiones este sentido de misión se desarrolla en los primeros años de vida, a veces en la edad adulta, y muchas veces es una combinación de ambas. Sea cual fuere el caso, sus aspiraciones impiden que se dejen llevar en una rutina cómoda y segura caracterizada por correr pocos riesgos, tener una mente relativamente cerrada, recurrir a otros en un grado mínimo y escuchar poco.

Así como una visión desafiante puede contribuir a que una organización se adapte a las condiciones cambiantes, no hay nada que parezca apoyar los hábitos que fomentan el crecimiento personal más que los objetivos ambiciosos y humanistas.

LAS CARRERAS PROFESIONALES EN EL SIGLO VEINTIUNO

El ámbito económico más volátil, aunado a la necesidad de contar con más liderazgo y aprendizaje perpetuo, también está generando

do carreras profesionales muy diferentes de las representativas del siglo veinte.

La mayoría de los oficinistas profesionales exitosos de los últimos cien años encontraban compañías respetables para trabajar durante sus primeros años de vida profesional, y empezaban a progresar en jerarquías funcionales estrechas mientras aprendían el arte de la administración. La mayoría de los obreros exitosos encontraban compañías con buenos sindicatos, aprendían a realizar una cierta función, y luego se quedaban en esa posición durante décadas. En el siglo veintiuno, no serán muchos los que encontrarán una buena vida a través de uno de estos caminos profesionales, en virtud de que ninguno de ellos fomenta el aprendizaje perpetuo, especialmente en pos de aptitudes de liderazgo.

El problema del obrero es más obvio. Las reglas de los sindicatos a menudo han desalentado el crecimiento personal. Por ejemplo, las clasificaciones estrechas de puestos no fueron diseñadas para reducir el aprendizaje, pero esa ha sido una de las consecuencias que han tenido. En un ámbito estable, podríamos vivir con esa clase de reglas. En un mercado globalizado cambiante, probablemente no podremos hacerlo.

El antiguo camino profesional del oficinista sí contribuía al aprendizaje del individuo, pero únicamente en surcos funcionales estrechos. Uno debía absorber cada vez más conocimientos sobre contabilidad (o ingeniería, o mercadotecnia), pero nada más. Para progresar más allá de cierto nivel, era preciso aprender acerca de administración, pero no gran cosa sobre liderazgo.

Algunas de las carreras profesionales exitosas del siglo veintiuno serán más dinámicas. Incluso ahora estamos observando menos desplazamiento lineal ascendente en una sola jerarquía. Ya estamos observando menos personas que realizan un trabajo de la misma manera durante periodos prolongados. La mayor incertidumbre y volatilidad prevalecientes tienden a resultar incómodas para la gente en un principio. Pero parece ser que la mayoría de nosotros nos acostumbramos a ello. Y los beneficios definitivamente pueden ser significativos.

Las personas que aprenden a dominar caminos profesionales más volátiles también aprenden a sentirse más cómodas ante el cambio en términos generales, y por lo tanto, se vuelven más ca-

paces de participar en las transformaciones organizacionales. Desarrollan más fácilmente el potencial de liderazgo que poseen. Al contar con un mayor nivel de liderazgo, se ubican en una mejor posición para ayudar a sus empleados a avanzar en el proceso de transformación con el objeto de mejorar de manera significativa los resultados más importantes, a la vez que reducen al mínimo los dolorosos efectos del cambio.

ESE SALTO TAN NECESARIO HACIA EL FUTURO

Existen innumerables motivos por los cuales muchas personas continúan aferradas al modelo profesional y de crecimiento del siglo veinte. En ocasiones el problema es la complacencia. Han triunfado, de modo que, ¿para qué cambiar? Otras veces no tienen una visión clara del siglo veintiuno, y por lo tanto no saben en qué sentido tienen que cambiar. Pero muchas veces el miedo constituye el problema esencial. Perciben que los empleos están desapareciendo por doquier. Escuchan historias de horror sobre personas que han sido víctimas de reducciones de personal o que han perdido su empleo a causa de un proceso de reingeniería. Les preocupa el seguro de gastos médicos y el costo de la educación universitaria para sus hijos. De modo que no piensan en el crecimiento. No piensan en la renovación personal. No piensan en desarrollar el potencial de liderazgo que pudieran poseer. En lugar de ello, se aferran con actitud defensiva a lo que tienen en la actualidad. En efecto, se aferran al pasado, no al futuro.

Es probable que la estrategia de aferrarse al pasado se vuelva cada vez más inefectiva en el transcurso de las próximas décadas. Lo mejor será que la mayoría de nosotros empecemos a aprender cómo enfrentar el cambio, cómo desarrollar el potencial de liderazgo que pudiéramos poseer, sea éste cual fuere, y cómo ayudar a nuestras organizaciones en el proceso de transformación. Lo mejor será que la mayoría de nosotros demos el salto hacia el futuro, a pesar de los riesgos que esto implique. Y lo mejor será que lo hagamos pronto, o será demasiado tarde.

Como observador de la vida en las organizaciones, puedo decir con cierta autoridad que las personas que están realizando el

esfuerzo de aferrarse al futuro constituyen un grupo mucho más feliz que quienes se aferran al pasado. Esto no quiere decir que sea fácil aprender a convertirse en parte de la empresa del siglo veintiuno. Pero las personas que tratan de crecer, que se sienten cómodas ante el cambio, que desarrollan aptitudes de liderazgo, son hombres y mujeres impulsados por un sentido de que están haciendo lo correcto para ellos mismos, para su familia y para su organización. Ese sentido de propósito los estimula y los inspira durante los periodos adversos.

Y quienes hoy en día se encuentran a la cabeza de las empresas y alientan a los demás a dar el salto hacia el futuro, quienes los ayudan a vencer los temores naturales, y quienes en consecuencia amplían la capacidad de liderazgo en sus organizaciones, son personas que brindan un servicio profundamente importante para la comunidad humana entera.

Necesitamos más personas como éstas. Y las vamos a conseguir.

Fotografía: Richard Chase



Semblanza del autor

John B. Kotter es catedrático Konosuke Matsushita de Liderazgo en la Escuela de Administración de Harvard, y fundador y director de Kotter Associates en Cambridge, Massachusetts. Graduado de MIT y Harvard, ha sido integrante del cuerpo docente de la Escuela de Administración de Harvard desde 1972. En 1980, a los treinta y tres años, se le otorgó la titulari-

dad como catedrático en la escuela, convirtiéndolo en una de las personas más jóvenes en recibir dicho honor en la historia de Harvard.

El profesor Kotter es autor de *The General Managers* (1982), *Power and Influence: Beyond Formal Authority* (1985), *The Leadership Factor* (1987), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (1990), *Corporate Culture and Performance* (con James L. Heskett, 1992) y *The New Rules: How to Succeed in Today's Post-Corporate World* (1995), todos ellos éxitos de librería en Estados Unidos. También creó dos videos para ejecutivos sumamente aclamados, *Leadership* (1991) y *Corporate Culture* (1993). Los artículos que ha publicado en la revista *Harvard Business Review* durante los últimos veinte años han vendido mucho más de un millón de reimpresos.

Las numerosas distinciones otorgadas al profesor Kotter incluyen el Exxon Award for Innovation in Graduate Business School Curriculum Design; el Johnson, Smith & Knisely Award for New Perspectives in Business Leadership; y el McKinsey Award por el mejor artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*.

El profesor Kotter es orador frecuente en reuniones de altos directivos en todo el mundo. Vive en Cambridge, Massachusetts, y en Squam Lake, New Hampshire, con su esposa, Nancy, y sus hijos, Caroline y Jonathan.

