



# Harvard Business Review

América Latina

## Liderar el punto de transformación

por W. Chan Kim y Renée Mauborgne

---

Abril 2003

---

Reimpresión R0304D-E

¿Cómo puede catapultar a su organización hacia un gran desempeño cuando el tiempo y el dinero son escasos? El jefe de policía Bill Bratton lo ha logrado una y otra vez. Aquí está lo que se necesita.

# Liderar el punto de transformación

por W. Chan Kim y Renée Mauborgne

**E**n febrero de 1994, William Bratton fue designado comisionado de policía de la ciudad de Nueva York. Tenía todas las de perder. El Departamento de Policía de Nueva York (NYPD, por sus siglas en inglés), con un presupuesto de US\$ 2.000 millones y una dotación de 35.000 policías, era notoriamente difícil de dirigir. Las guerras territoriales sobre jurisdicción y financiamiento eran cosa diaria. Los policías estaban mal pagados en comparación con sus pares de comunidades vecinas y los ascensos no parecían tener mucho que ver con el desempeño. Los delitos estaban tan fuera de control que la prensa se refería a la Gran Manzana como la Manzana Podrida. De hecho, tras tres décadas de aumento del crimen, muchos cientistas sociales habían concluido que la delincuencia de Nueva York era simplemente insensible a la intervención policial. Lo más que podía hacer la policía era reaccionar ante el delito una vez que se había cometido.

Sin embargo, en menos de dos años y sin aumentar el presupuesto, Bill Bratton convirtió a Nueva York en la metrópoli más segura de Estados Unidos. Entre 1994 y 1996, los delitos graves disminuyeron un 39%, los asesinatos un

50% y los hurtos un 35%. Las encuestas Gallup informaron que la confianza pública en el NYPD subió de 37% a 73%, al tiempo que sondeos internos del departamento de policía mostraban que la satisfacción laboral alcanzaba los niveles más altos de su historia. Como era de esperar, la popularidad de Bratton se disparó y en 1996 apareció en la portada de la revista *Time*. Quizás lo más impresionante sea que los cambios han sobrevivido a su promotor, lo que implica un cambio fundamental en la cultura y estrategia organizacional del departamento. Las tasas de criminalidad han seguido cayendo. Las estadísticas entregadas en diciembre de 2002, revelaron que el índice general de delitos en Nueva York es el más bajo entre las 25 ciudades más grandes de Estados Unidos.

La transformación radical del NYPD sería un logro impresionante para cualquier jefe de policía. Para Bratton, sin embargo, es sólo la última de no menos de cinco transformaciones exitosas en una carrera policial de 20 años. Con la esperanza de que Bratton pueda repetir sus éxitos de Nueva York y Boston, la ciudad de Los Angeles lo ha contratado para hacerse cargo del desafío de cambiar a su

Departamento de Policía. (Para un resumen de sus logros, véase el recuadro “Bratton en acción”).

¿Qué es lo que mueve a Bill Bratton? En nuestra calidad de investigadores de management, por mucho tiempo nos ha fascinado saber qué desencadena un alto desempeño o lo que súbitamente resucita a una organización enferma. En un esfuerzo por hallar los elementos comunes subyacentes a esta clase de saltos en el desempeño, hemos construido una base de datos con más de 125 organizaciones

En cualquier organización, una vez que las creencias y energías de una masa crítica de personas estén comprometidas, la conversión hacia una nueva idea se esparcirá como una epidemia.

de negocios y de otro tipo. La primera vez que Bratton llamó nuestra atención, fue a comienzos de los años 90, cuando supimos acerca de su transformación de la Policía de Tránsito de Nueva York. Para nosotros era alguien especial porque logró todas sus transformaciones en tiempo récord. Y esto, a pesar de enfrentar los cuatro obstáculos que, según los gerentes, siempre obstruyen un desempeño alto: una organización apegada al status quo, recursos limitados, personal desmotivado y oposición de parte de poderosos intereses creados. Si Bratton podía triunfar contra estas dificultades, razonamos, otros líderes podrían aprender mucho de él.

Mediante nuestras redes profesionales y personales y por medio de la abundante información pública disponible sobre el sector policial, hemos comparado sistemáticamente los registros estratégicos, gerenciales y de desempeño de las transformaciones logradas por Bratton. Nos hemos mantenido al día mediante entrevistas con actores claves incluyendo al propio Bratton.

Nuestra investigación nos llevó a concluir que todas las transformaciones logradas por Bratton son ejemplos típicos de lo que llamamos liderar el punto de transformación. La teoría de los puntos clave o los puntos de transformación tiene su raíz en la epidemiología y es bien conocida, se basa en la idea de que en cualquier organización, una vez que las creencias y energías de una masa crítica de personas estén comprometidas, la conversión hacia una nueva idea se esparcirá como una epidemia, provocando rápidamente un cambio fundamental. La teoría dice que tal movimiento se desata sólo por agentes que proclaman de modo inolvidable e irrefutable el cambio, que concentran sus recursos en lo que de verdad importa, que logran el compromiso y la

movilización de los actores claves de la organización, y que logran acallar a los opositores más bulliciosos. Bratton hizo todas estas cosas en sus transformaciones radicales.

La mayoría de los ejecutivos sólo puede soñar con llevar a cabo un salto en el desempeño, como el logrado por Bratton. Hasta Jack Welch necesitó unos diez años y decenas de millones de dólares en capacitación y reestructuración para convertir a GE en el puntal de negocios que es hoy. Pocos CEO tienen el tiempo y el dinero que tuvo Welch, y la mayoría pronto se intimida ante la magnitud de los obstáculos que enfrenta. Pero nos hemos encontrado con que el sueño efectivamente puede realizarse. Lo que convierte a las transformaciones de Bratton en algo especialmente apasionante para nosotros, es que su método para superar los obstáculos que se alzan contra un gran desempeño ha sido notablemente constante. Sus éxitos, por lo tanto, no son sólo cuestión de personalidad, sino también de método, lo que significa que se podrían reproducir. Se puede aprender el liderazgo del punto de transformación.

En las siguientes páginas expondremos el método que le permite a Bratton superar las fuerzas de la inercia y alcanzar el punto de transformación. Expondremos primero cómo Bratton superó las barreras cognitivas que impiden a las empresas reconocer la necesidad de un cambio radical. Después describiremos cómo logró sortear con éxito las endémicas restricciones de recursos del sector público, tornándolas incluso a su favor. En la tercera parte, explicaremos cómo Bratton superó las barreras de motivación que habían desalentado y desmoralizado hasta a los policías más entusiastas. Por último, describiremos cómo Bratton terminó ingeniosamente con la resistencia potencialmente fatal de opositores elocuentes y poderosos.

## Supere la barrera cognitiva

En muchas transformaciones, la batalla más difícil es simplemente lograr que la gente se ponga de acuerdo sobre las causas de los problemas actuales y la necesidad de cambio. La mayoría de los CEO trata de exponer su caso mostrando simplemente números e insistiendo en que la empresa los mejore. Pero los mensajes comunicados en números, rara vez se retienen. Para los gerentes de la primera línea, precisamente la gente que los CEO necesitan convencer, el cambio parece abstracto y remoto. Aquellos cuyas unidades funcionan bien sienten que la crítica no se dirige a ellos, que el problema es de la alta dirección. Los gerentes de unidades de bajo rendimiento sienten que están en observación, y es muy posible que gente preocu-

*W. Chan Kim es el Boston Consulting Group Bruce D. Henderson Professor of International Management en Insead, Fontainebleau, Francia. Renée Mauborgne es miembro distinguido y profesora asociada de estrategia y management en Insead. También es presidente de ITM, un grupo de investigaciones de estrategia en Fontainebleau. El último artículo de los autores en HBR, “Charting Your Company’s Future” apareció en el número de junio de 2002. Se les puede escribir a chan.kim@insead.edu y a renee.mauborgne@insead.edu*

## Bratton en acción

El Departamento de Policía de Nueva York no fue la primera transformación de Bill Bratton. El esquema describe sus mayores desafíos y logros en sus 20 años como reformador policial.

| Ámbito     | Distrito 4<br>Policía de Boston                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Autoridad de Tránsito<br>de la Bahía de<br>Massachusetts (MBTA)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Policía Metropolitana<br>de Boston (los “Mets”)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Policía de Tránsito de<br>la ciudad de Nueva York<br>(NYTP)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Departamento de<br>Policía de Nueva York<br>(NYPD)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Años       | 1977–1982                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 1983–1986                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1986–1990                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1990–1992                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 1994–1996                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Puesto     | Sargento/teniente                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Superintendente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Superintendente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Jefe de policía                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Comisionado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Escenario  | <p>Asaltos, narcotráfico, prostitución, consumo de alcohol en la vía pública y graffiti eran endémicos en el área.</p> <p>La gente de Boston evitaba ir a los partidos de baseball y otros eventos y no compraba en el barrio de Fenway por miedo a los hurtos o a los ataques o al robo de sus automóviles.</p> | <p>Los delitos en el metro habían aumentado durante los últimos cinco años.</p> <p>Los medios bautizaron el metro de Boston como el Tren del terror.</p> <p>El <i>Boston Globe</i> publicó una serie de artículos sobre la incompetencia policial en la MBTA.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Los Mets carecían de equipo moderno, procedimientos y disciplina.</p> <p>Las instalaciones estaban en ruinas.</p> <p>La responsabilidad, la disciplina y la moral eran bajas en la fuerza de 600 hombres de los Mets.</p>                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Los delitos habían aumentado 25% en los últimos tres años: el doble de la tasa total de la ciudad.</p> <p>El uso del metro había bajado fuertemente; sondeos indicaban que los neoyorquinos consideraban al metro el lugar más peligroso de la ciudad.</p> <p>170.000 pasajeros diarios evadían pagar su boleto, con un costo para la ciudad de US\$ 80 millones anuales.</p> <p>La mendicidad agresiva y el vandalismo eran endémicos.</p> | <p>La clase media escapaba a los suburbios en busca de una mejor calidad de vida.</p> <p>Había desesperanza pública ante el alto índice de crimen. El crimen era visto como parte de un quiebre en las normas sociales.</p> <p>El presupuesto de la policía estaba disminuyendo. El presupuesto del NYPD (fuera del personal) iba a reducirse en 35%.</p> <p>El personal estaba desmoralizado y relativamente mal pagado.</p>                 |
| Resultados | <p>El delito en toda la zona de Fenway se redujo drásticamente.</p> <p>Los turistas, los residentes y las inversiones volvieron a medida que revivía toda una zona de la ciudad.</p>                                                                                                                             | <p>Los delitos en el MBTA disminuyeron en 27% los arrestos aumentaron de 600 a 1600 por año.</p> <p>La policía del MBTA cumplió con más de 800 criterios de excelencia para ser acreditada por la Comisión Nacional de Acreditación para las Agencias de Policía. Era sólo el decimotercer departamento de policía en el país que cumplía con tales criterios.</p> <p>Equipo adquirido durante su ejercicio: 55 autos de tamaño medio, nuevos uniformes y logos nuevos.</p> <p>Comenzó a aumentar el número de usuarios del metro.</p> | <p>La moral de los empleados subió en la medida en que Bratton infundió responsabilidad, protocolo y orgullo.</p> <p>En tres años, la Policía Metropolitana, una organización desmoralizada, floja y reactiva, con una pobre imagen de sí misma y una imagen pública aún peor, se convirtió en un departamento positivo y de gran orgullo.</p> <p>Equipo adquirido durante su ejercicio: 100 vehículos nuevos, un helicóptero y un sistema de radio de última generación.</p> | <p>En dos años Bratton redujo los delitos mayores en 22% y los robos en 40%.</p> <p>La creciente confianza en el metro se tradujo en un aumento de pasajeros.</p> <p>El no pago de boletos bajó a la mitad.</p> <p>Equipo adquirido durante su ejercicio: sistema de comunicaciones de última generación, armas cortas modernas para los policías y el doble de autos patrulleros.</p>                                                         | <p>El crimen en general cayó un 17%.</p> <p>Los delitos mayores cayeron un 39%.</p> <p>Los asesinatos cayeron en un 50%.</p> <p>El robo cayó un 35% (los robos cayeron un tercio; los robos con allanamiento de morada, un cuarto).</p> <p>Había 200.000 víctimas menos al año que en 1990.</p> <p>Hacia el final del ejercicio de Bratton, el NYPD tenía un índice de imagen positiva de 73%, comparado con el 37% de cuatro años antes.</p> |

pada por su seguridad laboral se dedique a explorar el mercado laboral en vez de resolver los problemas de la empresa.

Por todas esas razones, los líderes del punto de transformación como Bratton no se apoyan en los números para superar los obstáculos cognitivos. Más bien ponen a sus gerentes claves cara a cara con los problemas operativos para que no puedan evadir la realidad. El desempeño pobre se vuelve algo que ellos presencian y no algo de lo que han oído hablar. Comunicarse de este modo significa que la gente retiene el mensaje: el desempeño es malo y debe arreglarse. Esto es esencial si los van a convencer no sólo de que la transformación es necesaria, sino que ellos la pueden lograr.

Cuando Bratton encabezó por primera vez la policía del tránsito de Nueva York en abril de 1990, descubrió que ninguno de los funcionarios superiores de su equipo usaba el metro. Iban al trabajo y recorrían la ciudad en autos proporcionados por el municipio. Confortablemente alejados de las realidades de la vida subterránea, y tranquilizados por estadísticas que indicaban que sólo un 3% de delitos mayores de la ciudad era cometido en el metro, los gerentes seniors no tenían mucha sensibilidad frente a la sensación de inseguridad generalizada de los pasajeros. Para sacudir la complacencia del equipo,

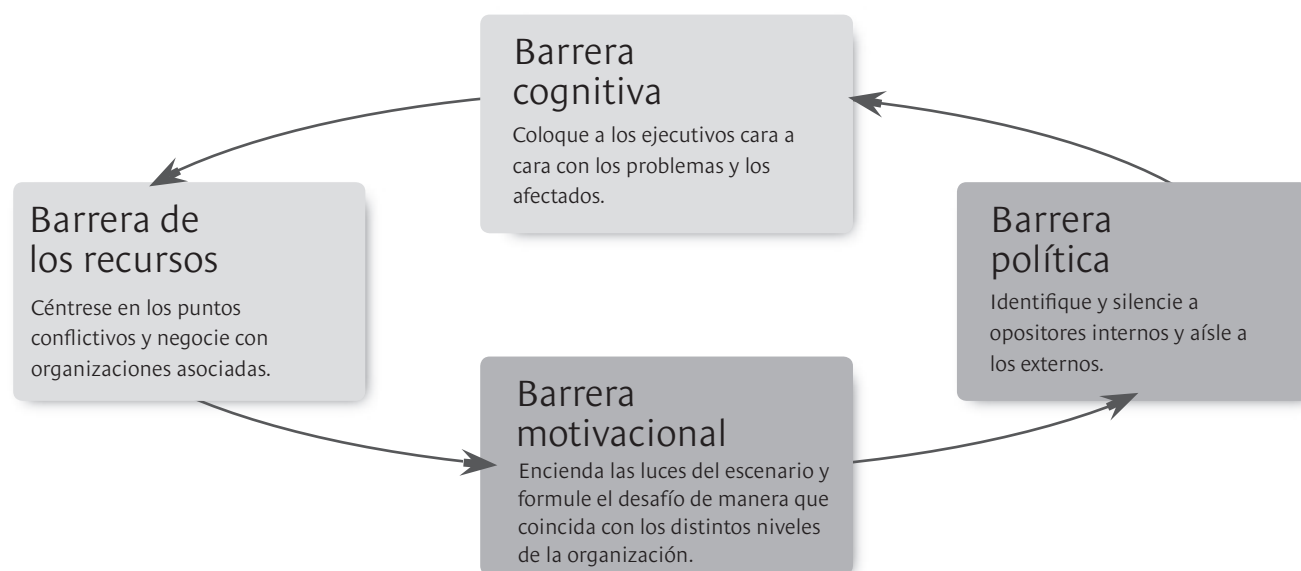
Bratton empezó por exigir que todos los policías de tránsito, comenzando por sí mismo, usaran el metro para ir al trabajo, a las reuniones y también de noche. Para muchos oficiales fue la primera vez en años que pudieron compartir la experiencia del ciudadano común con el metro y ver la situación que debían enfrentar sus subordinados: torniquetes atascados, mendigos agresivos, pandillas juveniles saltándose los torniquetes y dándole empujones a la gente en los andenes, borrachos y vagabundos tendidos en los bancos. Era obvio que, si bien se cometían pocos delitos mayores en el metro, el lugar enteroapestaba a miedo y desorden. Cara a cara con esa fea realidad, los ejecutivos superiores de la fuerza de tránsito no podían seguir ignorando la necesidad de un cambio en sus métodos policiales.

Bratton usa un método semejante para sensibilizar a sus superiores respecto de sus problemas. Por ejemplo, cuando dirigía la división policial de la autoridad de transporte de la Bahía de Massachusetts (MBTA, por sus siglas en inglés), que supervisa el metro y los buses urbanos del área de Boston, el directorio de esa institución decidió comprar autos de patrulla pequeños por ser más baratos y económicos. En vez de quejarse por esa decisión, Bratton invitó al gerente general de MBTA a que recorrieran el distrito. Lo subió a un auto tan pequeño como los que iban a adquirir.

## Un vistazo al liderazgo del punto de transformación

Líderes como Bill Bratton usan un procedimiento de cuatro pasos para producir cambios rápidos, dramáticos y duraderos con recursos limitados. Las barreras cognitivas y de recursos que se muestran aquí, son obstáculos que enfrentan las organizaciones al reorientar y reformular una estrategia. La barrera de la motivación y la barrera política obstaculizan la ejecución rápida de la estrategia. Derribar las cuatro barreras conduce a una rápida reorientación y ejecución de estrategias. Superar estas barreras es, ciertamente, un proceso continuo, porque la innovación de hoy pronto se convierte en la norma convencional de mañana.

- ☐ Reorientación estratégica rápida
- ☒ Ejecución estratégica rápida



Empujó los asientos hacia adelante para que el gerente general experimentara la estrechez de espacio que podría sentir un policía de más de 1.80 m. Después manejó por encima de cuanto bache pudo hallar. Además, Bratton se puso el cinturón de policía, las esposas y su arma para que el gerente general viera que no quedaba mucho lugar para las indumentarias propias de un agente. Después de dos horas, lo único que quería el gerente era bajarse del auto. Dijo que no entendía cómo Bratton podía aguantar tanto tiempo en un auto tan estrecho. Bratton logró los autos más grandes que quería.

Bratton insiste en experiencias directas al pedirle a sus policías que conozcan a la gente que protegen. La retroalimentación a menudo es reveladora. A finales de los años 70, aumentó bruscamente la criminalidad en el distrito 4 de la policía de Boston, que incluía el edificio de la orquesta sinfónica, la iglesia matriz de la Christian Science Church y otras instituciones culturales.

La comunidad se sentía cada vez más intimidada. Los residentes vendían sus propiedades y se mudaban, arrastrando al vecindario en una espiral descendente. Pero las estadísticas de desempeño de la policía de Boston no reflejaban esa realidad. Parecía que el Distrito 4 estaba haciendo un espléndido trabajo, pues respondía con rapidez a las llamadas de emergencia y aprehendía a los delincuentes de delitos mayores. Para resolver esta paradoja, Bratton hizo que su unidad organizara reuniones vecinales en escuelas y centros cívicos para que los ciudadanos expresaran sus inquietudes a los sargentos y detectives del distrito. Aunque la lógica de esto parece obvia, fue la primera vez en la historia de la policía de Boston que alguien intentaba una iniciativa así.

Las limitaciones de esta práctica emergieron rápidamente. Las reuniones comenzaban con una exposición de los policías del tipo “estamos trabajando en esto y por tales razones”. Pero después, cuando se invitó a los ciudadanos a discutir los temas que les preocupaban, apareció una enorme diferencia de percepción, si bien los policías se enorgullecían de resolver delitos serios, tales como robos de mayor cuantía y asesinatos, pocos ciudadanos temían esos delitos. Estaban más inquietos por constantes molestias menores: prostitutas, pordioseros, autos desmantelados y abandonados en las calles, borrachos y basura en las aceras. Las reuniones vecinales rápidamente dieron pie a una completa revisión de las prioridades del Distrito 4. Desde entonces Bratton ha usado reuniones comunales en todas sus transformaciones.

La estrategia comunicacional interna de Bratton también tuvo un papel importante en la superación de las barreras cognitivas. Tradicionalmente, gran parte de la comunicación interna de la policía se basaba en memos, boletines para el personal y otros documentos. Bratton sabe que pocos policías tienen tiempo y ganas para hacer algo que no sea arrojar estos documentos al tarro de basura. Los policías confían más en los rumores y en las his-

torias de la prensa para hacerse una idea de lo que está haciendo la plana mayor. De ahí que Bratton normalmente solicite la ayuda de expertos comunicacionales externos. En Nueva York, por ejemplo, contrató a John Miller, un periodista investigativo de televisión y conocido por su estilo audaz e innovador, para que fuera su zar de las comunicaciones. Miller creó video-mensajes que se exhibían al momento de pasar lista. El efecto fue que Bratton y sus ideas llegaron más cerca a la gente que debía convencer. Al mismo tiempo, el olfato periodístico de Miller hizo más fácil que las entrevistas o crónicas de prensa sobre el NYPD reflejaran los fuertes mensajes internos de Bratton.

## Eluda la barrera de los recursos

Una vez que las personas de una organización aceptan la necesidad de cambio y coinciden más o menos en lo que se necesita hacer, los líderes muchas veces se enfrentan a la árida realidad de recursos limitados. ¿Tienen el dinero para los cambios necesarios? Casi todos los CEO reformistas hacen una de dos cosas en este punto. Reducen sus ambiciones, condenando a la empresa, cuando menos, a la mediocridad y desmoralizando nuevamente al personal, o bien luchan por obtener recursos de sus banqueros y sus accionistas, proceso que puede tomar tiempo y desviar la atención de los problemas subyacentes.

Esa trampa es completamente evitable. Los líderes como Bratton saben cómo llegar al punto de transformación de una organización sin recursos adicionales. Pueden lograr mucho con los recursos que tienen. Lo que hacen es concentrar los recursos en los ámbitos que más necesitan cambiar y que dan los mejores resultados. De hecho, esta idea es el núcleo de la famosa filosofía de Bratton sobre la

Líderes como Bratton no necesitan recursos adicionales para alcanzar el punto de transformación. Concentran los recursos donde las necesidades y los resultados son mayores.

política policial de tolerancia cero, que en una época fue duramente debatida.

Una vez que convenció a la gente de la idea del cambio, Bratton debe persuadirlos para que analicen fríamente los errores de sus prácticas operativas. Es en este punto donde recurre a los números, a los que es adepto para forzar cambios mayores. Tome el caso de la unidad de narcóticos de Nueva York, los antecesores de Bratton le daban una importancia secundaria, en parte porque suponían que la prioridad principal era responder a las llamadas de emergencia. El resultado era que menos del 5% del potencial humano disponible se dedicaba a luchar contra los delitos de narcóticos.

En una primera reunión con los jefes del NYPD, el co-

misionado adjunto de estrategias anticrimen de Bratton, Jack Maple, preguntó a los presentes cuáles eran sus cálculos respecto del porcentaje de delitos que se podían atribuir al uso de drogas. La mayoría dijo 50%, otros 70%, la estimación más baja fue de 30%. Basándose en eso, Maple hizo notar que una unidad de narcóticos con menos del 5% de la fuerza policial estaba severamente subdotada. Más aun, resultó que el escuadrón de narcóticos trabajaba principalmente de lunes a viernes, a pesar de que la mayoría de las drogas se vendían durante los fines de semana, días en los que también ocurrían persistentemente los delitos relacionados con las drogas. ¿Por qué esa jornada semanal? Porque siempre se había hecho así, era un modus operandi que nadie había cuestionado. Una vez que emergió esta realidad, se aceptó rápidamente el llamado de Bratton para una reasignación significativa de recursos y personal dentro del NYPD.

Un cuidadoso examen de los hechos también puede revelar dónde es posible recortar recursos mediante cambios en programas claves, lo que Bratton demostró cuando era jefe de la policía de tránsito de Nueva York. Sus predecesores hacían un fuerte lobby para obtener el dinero que aumentaría el número de policías en el metro, alegando que el único modo de detener a los asaltantes era hacer que los policías viajaran en cada línea y patrullar las 700 salidas y entradas del sistema. Bratton, por el contrario, creía que la delincuencia en el metro se podía resolver al destinar mejor los recursos, en vez de pedir más para resolver el problema. Para probar su idea, hizo que los miembros de su personal analizaran dónde se estaban cometiendo los delitos. Descubrieron que la gran mayoría ocurría sólo en algunas estaciones y en un par de líneas del metro, lo cual sugería que una estrategia que centrara los recursos en esas áreas funcionaría bien. Al mismo tiempo puso más agentes de civil en esos lugares. Muy pronto los delincuentes se dieron cuenta de que la ausencia de uniformes no significaba necesariamente la ausencia de policías.

La distribución de los policías no era el único problema. El análisis de Bratton reveló que la policía empleaba un tiempo excesivo en el procesamiento de los arrestos. Por cada detención, un policía necesitaba hasta 16 horas para formular las acusaciones y clasificar los papeles del incidente. Peor aún, los policías odiaban tanto el proceso burocrático que evitaban arrestos en casos menores. Bratton se dio cuenta que podía aumentar notablemente los recursos policiales disponibles, sin mencionar la motivación de los hombres, si de algún modo lograba improvisar en torno al problema. Su solución fue estacionar “autobuses comisarías”, autobuses viejos convertidos en centros de procesamiento de arrestos, en las esquinas de las estaciones de metro más peligrosas. El tiempo de procesamiento se redujo de 16 horas a sólo una. Este tipo de innovaciones permitió que Bratton redujera dra-

máticamente la delincuencia en el metro, incluso sin aumentar en ningún momento el número de policías en servicio.

La campaña de Bratton por buscar soluciones policiales fundadas en el análisis de datos, llevó a la creación de la famosa base de datos de delitos llamada Compstat. La base de datos se usa para identificar los puntos conflictivos que necesitan una intensa intervención policial. En ella se almacenan los datos semanales sobre crímenes y arrestos que ocurren en el ámbito del recinto policial, del distrito y de la ciudad, incluyendo horas, lugares y otras actividades relacionadas con el cumplimiento de la ley. Los informes de Compstat permitieron a Bratton distinguir con facilidad los lugares conflictivos ya establecidos o en formación, para así dirigir y redirigir los recursos.

Además de reenfocar los recursos que ya controla, Bratton ha demostrado habilidad en permutar recursos que no necesita por los que sí necesita. Los jefes de organizaciones del sector público son reacios a publicar los recursos excedentes y menos aún a proporcionarlos a otras agencias, porque esos recursos tienden a ser reasignados. Así, con el tiempo algunas organizaciones terminan con exceso de recursos que no necesitan, aun si les faltan otros. Por ejemplo, cuando Bratton se hizo cargo de la policía del tránsito, su consejero general y asesor de estrategias, Dean Esserman, actualmente jefe de policía de Providence, Rhode Island, descubrió que a la unidad de tránsito le sobraban autos, pero que necesitaba desespera-

## Panel estratégico de tránsito: cómo Bratton reenfocó los recursos

Al comparar estrategias en distintas empresas, nos gusta usar una herramienta que llamamos panel de estrategia, el que destaca las diferencias en estrategias y asignación de recursos. El panel de estrategia que se muestra aquí compara la estrategia y asignación de recursos de la Policía del Tránsito de la ciudad de Nueva York antes y después de que Bill Bratton fuera nombrado jefe. El eje vertical muestra el nivel relativo de asignación de recursos. El eje horizontal muestra los diversos elementos de estrategia en los que se invirtió. Aunque hubo un cambio dramático en estrategia y el desempeño aumentó de manera espectacular, la inversión general de recursos permaneció más o menos constante. Bratton hizo esto, restando énfasis o virtualmente eliminando algunas características tradicionales de la policía del tránsito, al tiempo de crear nuevas o dar más énfasis a otras.

damente más espacio para oficinas. En cambio, a la división de libertad condicional de Nueva York le faltaban automóviles, pero le sobraban oficinas. Esserman y Bratton propusieron el trueque obvio. La división de libertad condicional lo aceptó con agradecimiento y los oficiales del tránsito quedaron encantados de tener el primer piso de un edificio de primera en el centro de la ciudad. El cambio acrecentó la credibilidad de Bratton en la organización, lo que le facilitó introducir posteriormente otros cambios fundamentales. Y ante sus jefes políticos quedó marcado como un hombre que podía resolver problemas.

## Salte la barrera motivacional

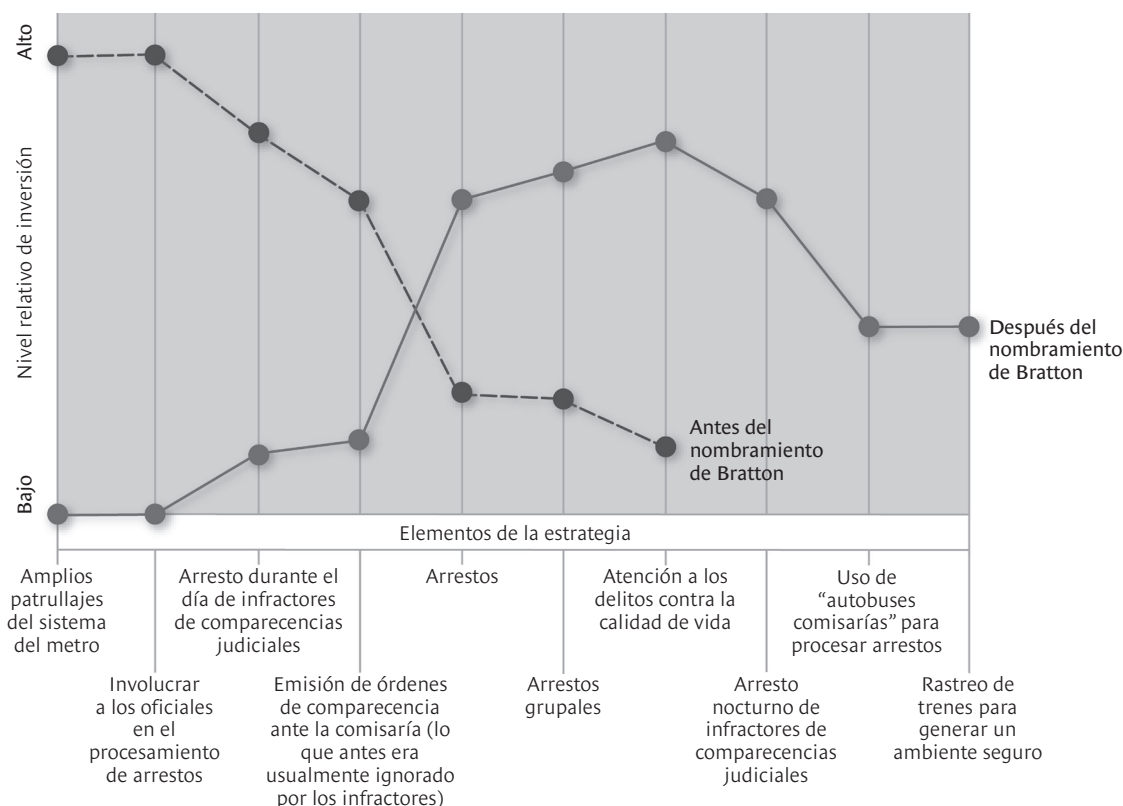
Para que la organización alcance el punto de transformación es necesario alertar a los empleados de la necesidad de cambio e identificar cómo éste se puede lograr con recursos limitados. Sin embargo, para que una estrategia nueva se convierta en un movimiento, los empleados no sólo deben reconocer qué se necesita hacer, sino también deben querer hacerlo. Muchos CEO reconocen la importancia de motivar a la gente para realizar cambios, pero cometen el error de intentar reformar los incentivos a través de toda la organización. Pero la implementación del proceso toma mucho tiempo y puede ser muy caro.

Bratton resuelve el problema de motivación distinguiendo a los actores influyentes claves, esto es, gente dentro o fuera de la organización con un poder desproporcionado

debido a sus lazos con la organización, su habilidad para persuadir o su habilidad para bloquear el acceso a los recursos. Bratton reconoce que estos personajes funcionan como los bolos o pinos delanteros en el juego de bowling, cuando se les da de lleno, todo el resto cae. Al motivar a los personajes influyentes la organización se libera de tener que motivar a todo el mundo, pero al final todos son tocados y cambian. Y como la mayoría de las organizaciones tiene un número relativamente pequeño de actores influyentes claves, y éstos tienden a compartir problemas e inquietudes, no es tan difícil que el CEO los identifique y los motive.

La estrategia de Bratton para motivar a estos actores es convertirlos en blanco de las miradas. Quizá la reforma más importante de las prácticas operativas del NYPD fue el haber instituido una revisión bisemanal de las estrategias con el alto mando y los 76 comandantes de distrito de la ciudad. Bratton identificó a estos comandantes como personajes de influencia clave en el NYPD dado que cada uno comandaba directamente entre 200 y 400 policías. La asistencia era obligatoria para todo el personal superior, incluyendo a jefes de tres estrellas, comisionados adjuntos y jefes de distrito. Bratton asistía cada vez que podía.

En las reuniones que tenían lugar en un auditorio del centro del comando policial, un comandante previamente escogido debía presentarse ante un panel de altos funcionarios. Se avisaba al oficial elegido con sólo dos días de antelación para mantener a todos los jefes en estado de



alerta. Una vez, en el foco de la atención de todos, este era interrogado por el panel y por los otros jefes acerca del desempeño de su comisaría. El oficial era responsable de explicar mapas y gráficos que eran proyectados y que mostraban, basados en los datos de Compstat, los patrones de delito de su distrito y cuándo y dónde respondía al policía. Al comandante se le exigían explicaciones minuciosas si la actividad policial de su distrito no se correspondía con la actividad criminal. Se le preguntaba de qué modo los policías enfrentaban sus asuntos y por qué el desempeño estaba mejorando o empeorando. Las reuniones le permitieron a Bratton y su plana mayor controlar y evaluar si los jefes estaban motivando y dirigiendo bien a su gente, y si estaban centrándose bien en los lugares estratégicos de peligro.

Las reuniones cambiaron varios aspectos de la cultura del NYPD. Al dejar en claro todos los resultados y responsabilidades, las reuniones contribuyeron a introducir una cultura del desempeño. Un comandante incompetente ya no podía encubrir sus fracasos atribuyéndole la culpa de sus resultados a las insuficiencias de comisarías vecinas, ya que sus vecinos estaban en la sala y podían responder. Del mismo modo, las reuniones permitieron que los más exitosos tuvieran la posibilidad de ser reconocidos por lograr mejoras en sus distritos y por ayudar a otros comandantes. Las reuniones también sirvieron para que los jefes policiales compararan sus experiencias. Antes de la llegada de Bratton, los jefes de comisaría casi nunca se reunían como grupo. Con el tiempo este estilo de gestión se extendió por las filas, porque los altos oficiales organizaron sus propias versiones de las reuniones con Bratton. Con la atención centrada en su propio desempeño, los comandantes estaban altamente motivados para lograr que sus oficiales marcharan al son de la nueva estrategia.

Por cierto, los grandes desafíos al aplicar este tipo de método de motivación son asegurarse de que la gente sienta que se basa en procesos justos y que puedan sacar sus propias conclusiones, tanto de los buenos como de los malos resultados. Hacer esto aumenta la fortaleza colectiva y la posibilidad de que todos ganen. Bratton enfrenta el proceso justo comprometiendo a todos los actores influyentes en los procedimientos, estableciendo expectativas de desempeño claras, y explicando por qué estas reuniones de estrategia, por ejemplo, son esenciales en la ejecución rápida de las políticas. El tema del aprendizaje lo aborda insistiendo en que el alto mando tenga un papel activo en las reuniones, y él mismo participa como moderador. Los comandantes de comisaría pueden hablar de sus éxitos o de sus fracasos sin sentir que se están jactando o que los están dejando en ridículo. Nadie piensa que los comandantes exitosos se están vanagloriando, porque todos saben que la plana mayor de Bratton les pidió que fueran minuciosos al mostrar cómo habían logrado sus éxitos. Y para los jefes que están en el otro extremo, el bochorno de que un colega les dé una lección se atenúa,

al menos, por no tener que sufrir la indignidad de solicitar esa lección. La popularidad de Bratton se disparó cuando hizo un gracioso video que ironizaba sobre los interrogatorios a los jefes de comisaría, mostrando a los policías que él entendía muy bien lo mucho que les estaba pidiendo.

Bratton también usa otra palanca de motivación: formular el desafío de reforma en sí mismo. Formular el desafío es una de las tareas más sutiles y delicadas del líder del punto de transformación, y si la gente no siente que es posible alcanzar resultados, es poco probable que la transformación tenga éxito. A primera vista, el objetivo de Bratton en Nueva York era tan ambicioso que apenas era imaginable. ¿Quién podría creer que Nueva York podría ser una de las ciudades más seguras de Estados Unidos? ¿Y quién estaría dispuesto a invertir tiempo y energía persiguiendo un sueño imposible?

Para que el desafío pareciera gobernable, Bratton lo formuló como una serie de objetivos con los que los policías en los diferentes niveles podían identificarse. El desafío, en sus propias palabras, era hacer que las calles de Nueva York fueran seguras “manzana por manzana, distrito por distrito, municipio por municipio”. Formulado así, el desafío era comprensivo y factible. Para los policías en la calle, la tarea consistía en hacer que sus rondas o manzanas fueran seguras, nada más. Para los jefes de comisarías, el desafío consistía en hacer que sus distritos fueran seguros, nada más. Los jefes de municipio también tenían un objetivo concreto: hacer que sus municipios fueran seguros, nada más. Cualquiera fuera su posición, los policías no podían decir que lo que se estaba pidiendo de ellos era demasiado duro. Tampoco podían alegar que lograrlo estaba en gran parte fuera de sus manos. Así, la responsabilidad de la transformación pasó de Bratton a cada uno de los miles de policías de la fuerza.

## Derribe el obstáculo político

La política en las organizaciones es una realidad ineludible de la vida pública y corporativa, y una lección que Bratton aprendió a las malas. En 1980, a los 34 años de edad uno de los tenientes más jóvenes del departamento de policía de Boston, colgó con orgullo una placa en su oficina que decía: “La juventud y destreza siempre se impondrán a la vejez y la intriga”. En unos pocos meses, tras haber sido puesto en una posición sin salida debido a una mezcla de políticas de oficina y a su propia arrogancia, Bratton sacó el letrero. Nunca más olvidó la importancia de comprender las conspiraciones, las intrigas y la política envuelta en la aprobación de un cambio. Incluso si una organización alcanza el punto de transformación, habrá poderosos intereses creados que se resistirán a las inminentes reformas. Mientras más probable se vuelva el cambio, más fiera y abiertamente lucharán los influyentes opositores, internos y externos, por proteger sus posiciones. Y su resistencia puede causar serios daños al proceso

de reforma, incluso lo puede descarrilar.

Bratton previene estos peligros al identificar y silenciar tempranamente a los poderosos antagonistas. Para tal fin, siempre se asegura de contar en su plana mayor con un respetado conocedor interno de la organización. En el NYPD, por ejemplo, Bratton nombró a John Timoney, actualmente comisionado de policía de Miami, como segundo a bordo. Timoney era un policía cien por cien, respetado y temido por su dedicación al NYPD y por las más de 60 condecoraciones que había recibido. Sus 20 años en la tropa le habían enseñado quiénes eran los actores clave y también cómo tomaban parte en el juego político. Una de las primeras tareas que llevó a cabo fue informar a Bratton de cuáles podían ser las actitudes de la plana mayor respecto de su concepto de tolerancia cero, identificando a quienes se resistirían o silenciosamente sabotearían las nuevas iniciativas. Esto llevó a un radical cambio de guardia.

Por cierto, no todos los opositores deben enfrentar la sanción final; pudiera ocurrir que no quedara gente suficiente para cubrir las calles. Por eso muchas veces Bratton acalla la oposición mediante ejemplos y hechos irrefutables. Por ejemplo, la primera vez que pidió paquetes informativos con recopilaciones gráficas y detalladas de los delitos para las reuniones de revisión estratégica, los jefes de comisaría se quejaron de que la tarea tomaría demasiado tiempo y malgastaría un valioso tiempo que se emplearía mejor combatiendo la delincuencia. Anticipándose a ese argumento, el comisionado adjunto Jack Maple estableció un sistema de información que cubría las zonas más asoladas por el crimen de la ciudad. Operar el sistema no requería más de 18 minutos diarios, lo que significaba, como les dijo a los comandantes, menos del 1% del promedio del volumen de trabajo de la comisaría. Imposible de rebatir.

A menudo la oposición más seria a la reforma proviene de afuera. En el sector público, como en los negocios, un cambio de estrategia en la organización tiene un impacto en otras organizaciones, tanto en socios como en competidores. La resistencia al cambio probablemente provenga de aquellos actores que están felices con el status quo y que tienen poder suficiente para protestar contra los cambios. La estrategia de Bratton para enfrentar a estos opositores es aislarlos, estableciendo una coalición amplia con otros poderes independientes que están a favor del cambio. En Nueva York, una de las amenazas más serias en contra de sus reformas provino de los tribunales de la ciudad. Estos estaban preocupados de que la política de tolerancia cero derivara en un gigantesco número de casos menores congestionando el funcionamiento del tribunal.

Para superar la oposición de los tribunales, Bratton pidió el apoyo de nada menos que el alcalde, Rudolph Giuliani, que tenía una influencia considerable sobre los fiscales de distrito, los tribunales y la penitenciaría de la ciudad en Rikers Island. El equipo de Bratton demostró al alcalde que el sistema judicial tenía capacidad para proce-

sar los delitos menores que afectaban la “calidad de vida”, aunque era de suponer que no le sería grato.

El alcalde decidió intervenir. Si bien coincidió con los tribunales en que una ofensiva contra el delito menor produciría un trastorno de corto plazo en las cortes, también dejó en claro que él y el NYPD creían que con el tiempo llevaría a una reducción de la carga de trabajo para los juzgados. Colaborando de esa manera, Bratton y el alcalde fueron capaces de poner a los tribunales en la situación de procesar los delitos menores que afectan la calidad de vida. Cuando vieron que el alcalde estaba del lado de Bratton, los tribunales elevaron ante los legisladores de la ciudad una petición para eximirse de tratar casos menores. Se fundaban en que tales casos ongestionarían el sistema e implicarían costos significativos para la ciudad. Bratton y el alcalde, que sostenían semanalmente reuniones de estrategia, añadieron otro aliado a su coalición al presentar su caso ante la prensa, en particular ante *The New York Times*.

La alianza de Bratton con la alcaldía y *The New York Times* aisló a los tribunales que se habían opuesto a su estrategia de tolerancia cero por el miedo a que ésta congestionara el itinerario de los juzgados.

En una serie de conferencias de prensa, en artículos y en cada entrevista, colocaron el tema de la tolerancia cero en el centro del debate público a través de un mensaje simple y claro: si los tribunales no ayudaban en la ofensiva contra los delitos que afectaban la calidad de vida, las tasas de criminalidad de la ciudad no mejorarían. El asunto no era ahorrar dólares sino salvar la ciudad.

La alianza de Bratton con la alcaldía y el principal medio de comunicación de la ciudad, logró aislar a los tribunales. Con el alcalde hablando enérgicamente en la prensa sobre la necesidad de perseguir los delitos contra la calidad de vida, y con el periódico más respetado y liberal de la ciudad otorgando crédito a esa política, los costos de oponerse a la estrategia de Bratton eran enormes. Gracias a ese inteligente manejo político, la ley no se promulgó y Bratton ganó una de sus mayores batallas. A su debido tiempo, las tasas de criminalidad efectivamente se desplomaron.

...

Por cierto que Bill Bratton, como cualquier líder, debe compartir el crédito de sus éxitos. Transformar una organización tan grande y tan apegada al status quo como el NYPD exige un esfuerzo colectivo. Pero el punto de transformación no se habría alcanzado sin él o sin un líder como él. Y si bien sabemos que no todo ejecutivo tiene la personalidad de un Bill Bratton, hay muchos que tienen el potencial una vez que conocen la fórmula del éxito. ▢

Reimpresión R0304D-E