



Harvard Business Review

América Latina

Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación

por John P. Kotter

Enero 2007

Reimpresión R0701J-E

Nota del editor: Dirigir el cambio puede ser la prueba definitiva de un líder: ningún negocio sobrevive en el largo plazo si no es capaz de cambiar y reinventarse. Pero siendo la naturaleza humana como es, un cambio fundamental a menudo es resistido fuertemente por la gente más afectada, esto es, a aquellos ubicados en las trincheras del negocio. Liderar el cambio es, en consecuencia, absolutamente esencial e increíblemente difícil.

Tal vez nadie entiende mejor la anatomía del cambio organizacional que John P. Kotter, el hoy retirado profesor de Harvard Business School. Este artículo, publicado originalmente en la primavera de 1995, fue un anticipo de su libro *Leading Change*, del año siguiente. Aquí se subrayan ocho factores cruciales del éxito, desde establecer un sentido de urgencia extraordinaria, hasta producir triunfos de corto plazo o cambiar la cultura (“la forma como hacemos las cosas aquí”). Tiene un sonido familiar cuando se lo lee, en parte porque el vocabulario de Kotter se ha incorporado al léxico y en parte porque contiene el tipo de verdades indiscutibles que reconocemos inmediatamente, como si siempre las hubiésemos sabido. Una década después, su trabajo sobre liderar el cambio sigue siendo definitivo.

Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación

Los líderes que transforman con éxito a sus empresas hacen correctamente ocho cosas (y las hacen en el orden correcto).

por John P. Kotter

En la última década, he visto a más de un centenar de empresas intentar reinventarse a sí mismas y ser mejores competidores. Había organizaciones grandes (Ford) y pequeñas (Landmark Communications), empresas con sede en Estados Unidos (General Motors) y en otros lugares (British Airways), corporaciones desfallecientes (Eastern Airlines), y empresas que obtenían buenas utilidades (Bristol-Myers Squibb). Los esfuerzos se llevaron a cabo bajo diversos estándares: gestión de calidad total, reingeniería, ajuste de dotación, reestructuración, cambio cultural y transformación. En casi todos los casos, sin embargo, el objetivo básico ha sido el mismo: realizar cambios radicales en la forma como es dirigido el negocio para ayudar a enfrentar un entorno de negocios nuevo y más desafiante

Algunos de estos esfuerzos de cambio

corporativo han sido exitosos. Algunos han sido fracasos totales. La mayoría cae en un punto intermedio, con una pendiente notoria hacia el extremo más negativo de la escala. Las lecciones que pueden extraerse son interesantes y probablemente serán relevantes incluso para más organizaciones en el entorno de negocios crecientemente competitivo de la próxima década.

La lección más general que debe ser aprendida de los casos más exitosos es que el proceso de cambio atraviesa una serie de fases que, en total, requieren normalmente de un espacio de tiempo considerable. Dar pasos apresurados sólo crea la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección muy general es que un error crítico en cualquiera de las fases puede tener un impacto devastador, enfriar el impulso del logro en pleno desarrollo y anular beneficios tan difíciles

de alcanzar. Debido quizás a que tenemos una experiencia relativamente pequeña en renovar organizaciones, a menudo incluso la gente más competente comete al menos un error grave.

Error 1: **No generar un sentido de urgencia lo suficientemente grande**

La mayoría de los esfuerzos de cambio exitosos comienzan cuando alguna persona o algún grupo empieza a observar más de cerca la situación competitiva de la empresa, su posición de mercado y desempeño financiero, y sus avances tecnológicos. Se enfocan en una caída posible de los ingresos cuando expire una patente, en la tendencia en cinco años hacia márgenes decrecientes en el negocio principal, o en un mercado emergente que todos parecen ignorar. Descubren entonces maneras

de comunicar esta información de forma abierta y tajante, en especial respecto de crisis actuales o potenciales, o de oportunidades magníficas que requieren una reacción inmediata. El primer paso es esencial, porque el solo hecho de comenzar un proyecto de transformación requiere de la cooperación proactiva de muchos individuos. Sin motivación, la gente no va a ayudar, y el esfuerzo no conducirá a ninguna parte.

Comparada con otros pasos del proceso de cambio, la fase uno puede sonar fácil. No lo es. Un porcentaje bastante superior a 50% de las empresas que yo he visto fracasan en esta primera fase. ¿Cuáles son las razones del fracaso? Algunas veces los ejecutivos subestiman lo complicado que puede ser sacar a las personas de sus zonas de comodidad. A veces, sobrestiman groseramente lo bien que ellos mismos se han desempeñado en acelerar la urgencia. Algunas veces pierden la paciencia. “Basta de preámbulos, vamos al asunto”. En muchos casos, se quedan paralizados por la posibilidad de un recorte de puestos de trabajo. Temen que los empleados con antigüedad se pongan a la defensiva, que la moral caiga, que los eventos se salgan de control, que los negocios de corto plazo se vean amenazados, que el precio de la acción se hunda, y que ellos serán responsabilizados por crear una crisis.

Un equipo paralizado de altos ejecutivos es a menudo el resultado de una abundancia de ejecutivos y una escasez de líderes. El mandato de los ejecutivos es minimizar el riesgo y mantener operando el sistema. El cambio, por definición, requiere crear un sistema nuevo, el que a su vez siempre exige liderazgo. La fase uno en un proceso de renovación normalmente no va hacia ninguna parte si no se promueve o contrata a líderes genuinos para los puestos más altos.

Las transformaciones a menudo comienzan, y comienzan bien, cuando una organización tiene una nueva cabeza que es un buen líder y que detecta la necesidad de un cambio importante. Si el objetivo de la renovación es toda la empresa, el CEO es clave. Si el cambio es necesario en una división, su ejecutivo a cargo es clave. Cuando estos individuos no son líderes, grandes líderes o campeones del cambio, la fase uno puede ser un desafío gigantesco.

Los malos resultados del negocio son tanto una bendición como una maldición en la primera fase. Por el lado positivo, perder dinero atrae la atención de la gente. Pero también deja menos espacio para maniobrar. Con buenos resultados del negocio, lo contrario resulta cierto: convencer a la gente de la necesidad de un cambio es mucho más difícil, pero hay más recursos para ayudar a hacer los cambios.

Sea el punto de partida un buen desempeño o uno malo, en los casos más exitosos que he presenciado siempre un individuo o un grupo facilita una discusión franca sobre hechos potencialmente desagradables respecto de nuevos competidores, márgenes que se estrechan, participación de mercado decreciente, ganancias planas, falta de crecimiento de los ingresos u otros indicadores relevantes de una posición competitiva declinante. Parece existir una tendencia casi universal en las personas a desentenderse de las malas noticias, o de aquellas no muy agradables, especialmente si el jefe de la organización no es un adalid del cambio, y por ello los ejecutivos de estas empresas a menudo descansan en gente de afuera para traer información no deseada. Analistas de Wall Street, clientes y consultores pueden ser todos de mucha ayuda en este sentido. El propósito de toda esta actividad, en palabras de un ex CEO de una gran empresa europea es “hacer que el statu quo parezca más peligroso que penetrar en lo desconocido”.

En algunos de los casos más exitosos, un grupo fabricó una crisis. Un CEO diseñó deliberadamente la mayor pérdida contable en la historia de la empresa, generando enormes presiones desde Wall Street. Un presidente de división encargó por primera vez una encuesta sobre satisfacción de clientes, sabiendo muy bien que los resultados serían horribles. Después hizo públicos estos resultados. A primera vista, tales maniobras pueden verse como indebidamente riesgosas. Pero también hay riesgo en manejar las cosas bajo demasiada seguridad: cuando el nivel de urgencia no se acentúa lo suficiente, el proceso de transformación no puede tener éxito y el futuro de la organización a largo plazo queda amenazado.

¿Cuándo es suficientemente alto el nivel de urgencia? Por lo que he obser-

vado, la respuesta es cuando cerca de 75%, del equipo ejecutivo está honestamente convencido de que resulta totalmente inaceptable seguir con las cosas tal como están. Cualquier idea menos contundente puede causar graves problemas más adelante en el proceso.

Error 2: **No crear una coalición conductora suficientemente poderosa**

Los proyectos de renovación importantes comienzan a menudo con una o dos personas. En los casos de esfuerzos de transformación exitosos, la coalición conductora crece permanentemente a lo largo del tiempo. Pero si el esfuerzo no genera rápidamente una masa crítica, no sucede nada muy valioso.

Muchas veces se dice que un cambio importante es imposible a menos que sea apoyado con fuerza por el jefe de la organización. Yo estoy hablando de ir mucho más allá de eso. En las transformaciones exitosas, el CEO, el presidente o el director de división, más otras cinco, 15 o 20 personas, se reúnen y establecen un compromiso compartido con un desempeño de excelencia mediante la renovación. En mi experiencia, este grupo nunca incluye a todos los ejecutivos más experimentados de la empresa debido a que algunas personas simplemente no creen en el cambio. Al menos no al principio. Pero en la mayoría de los casos exitosos, la coalición es siempre lo suficientemente poderosa, en términos de poder formal, información y experticia, reputaciones y relaciones.

Tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, una coalición conductora exitosa puede incluir sólo a tres o cinco personas durante el primer año del proyecto de renovación. Pero en las empresas grandes, la coalición necesita crecer hasta un nivel de 20 a 50 personas antes de que se pueda lograr un progreso significativo en la fase tres o en las siguientes. Los altos ejecutivos siempre forman el núcleo del grupo. Pero a veces hay miembros del consejo, un representante de un cliente clave o incluso un poderoso líder sindical.

Debido a que la coalición conductora incluye a personas que no son parte de la alta dirección, tiende por definición a

operar por fuera de la jerarquía formal. Esto puede ser incómodo pero es absolutamente necesario. Si la jerarquía existente estuviera funcionando bien, una transformación importante no sería necesaria. Pero como el sistema actual no está funcionando, las reformas exigen generalmente que se actúe fuera de los límites, las expectativas y los protocolos formales.

Un alto sentido de urgencia dentro de las filas ejecutivas ayuda enormemente a formar una coalición conductora. Pero usualmente se requiere más que eso. Es necesario que alguien junte a esas personas, las ayude a desarrollar una evaluación compartida de los problemas y oportunidades de la empresa, y cree un nivel mínimo de confianza y comunicación. Los retiros fuera de la oficina, por dos o tres días, son un método frecuentemente utilizado para lograrlo. He visto a muchos grupos de cinco a 35 ejecutivos asistir a una serie de estos retiros dentro de un lapso de meses.

Las empresas que fracasan en la fase dos usualmente subestiman las dificultades de producir un cambio y, por esto mismo, la importancia de una coalición conductora poderosa. A veces no tienen historia de trabajo en equipo en el alto nivel y por ello subvaloran la importancia de este tipo de coalición. A veces esperan que el equipo sea liderado por un asistente de recursos humanos, de calidad o de planificación estratégica en vez de un ejecutivo de una línea clave. No importa cuán capaz o dedicado sea el jefe del equipo: los grupos sin fuerte liderazgo de línea nunca obtienen el poder que necesitan.

Los proyectos que no cuentan con una coalición conductora lo suficientemente poderosa pueden hacer progresos palpables durante un tiempo. Pero, tarde o temprano, la oposición reagrupa sus fuerzas y detiene el cambio.

Error 3: Carecer de una visión

En todos los esfuerzos de transformación exitosos que he visto, la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro relativamente fácil de comunicar y que atrae

a los clientes, accionistas y empleados. Una visión siempre va más allá de los típicos números que uno encuentra en los planes quinquenales. Una visión dice algo que ayuda a clarificar la dirección en que la empresa necesita moverse. A veces el primer borrador proviene en su mayor parte de un solo individuo. Suele ser un poco difuso, al menos al principio. Pero una vez que la coalición lo trabaja tres, cinco o hasta 12 meses, emerge algo mucho mejor a partir de un riguroso pensamiento analítico y un poco de fantasía. Posteriormente, se desarrolla una estrategia para alcanzar esa visión.

En una empresa europea de tamaño medio, el primer paso hacia una visión contenía dos tercios de las ideas básicas que llegaron al producto final. El concepto de alcance global estaba en su versión inicial. También lo estaba la idea de llegar a ser jugadores fuertes en algunos negocios. Pero una idea central en la versión final –salirse de las actividades de bajo valor agregado– surgió después de una serie de reuniones.

Sin una visión razonada, el esfuerzo de transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que lleven a la empresa en la dirección equivocada o hacia ninguna parte. Sin una visión estimulante, el proyecto de reingeniería en el departamento de contabilidad, la nueva evaluación de desempeño en 360 grados por parte del departamento de recursos humanos, el programa de calidad de la planta, el proyecto de cambio cultural en la fuerza de ventas no serán un aporte significativo.

En las transformaciones fallidas, usted encuentra a menudo muchos planes, directrices y programas, pero ninguna visión. En un caso, una empresa distribuyó cuadernos de diez centímetros de grosor con la descripción de su iniciativa de cambio. Con un detallismo abrumador, los manuales citan procedimientos, metas, métodos y plazos. Pero en ninguna parte existe una declaración clara y atractiva de hacia dónde lleva todo esto. No es sorpresa que la mayoría de los empleados con que conversé estuvieran confundidos o alienados. Los grandes y gruesos manuales no los atraen ni inspiran el cambio. De hecho, probablemente tienen el efecto contrario.

En algunos casos menos exitosos que

he visto, los ejecutivos tenían un sentido de dirección, pero era demasiado complicado o difuso para ser útil. Recientemente, le pedí a un ejecutivo de una empresa de tamaño medio que describiera su visión y recibí como respuesta una cátedra más o menos incomprensible de 30 minutos. Enterrados en esa respuesta se hallaban los elementos básicos de una visión clara. Pero estaban enterrados muy abajo.

Una útil regla general: si usted no puede comunicarle a alguien su visión en cinco minutos –o menos– y generar una reacción que demuestre comprensión e interés, entonces no ha cumplido con esta fase del proceso de transformación.

Error 4: Comunicar la visión diez veces menos que lo necesario

He visto tres patrones respecto de la comunicación, y los tres son bastante comunes. En el primero, un grupo realmente desarrolla una visión de transformación bastante buena y luego procede a comunicarla en una sola reunión o enviando un solo comunicado. Habiendo usado cerca de 0,0001% de la comunicación interna anual, el grupo se sorprende al percatarse de cuán pocas personas parecen comprender el nuevo enfoque. En el segundo patrón, el líder de la organización gasta una enorme cantidad de tiempo pronunciando discursos a grupos de empleados, pero la mayoría de las personas todavía no entiende (no es sorprendente, ya que la visión sólo captura 0,0005% del total de las comunicaciones anuales). En el tercer patrón, se dedica un esfuerzo mucho mayor a boletines y discursos, pero algunos altos ejecutivos muy visibles todavía se comportan de maneras que son incoherentes con la visión. El resultado neto es que aumenta la desconfianza entre las tropas, mientras disminuye la credibilidad en la comunicación.

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén dispuestas a ayudar, muchas veces incluso al punto de hacer sacrificios en el corto plazo. Los empleados no harán sacrificios, ni siquiera cuando no estén felices con el statu quo, a menos que crean que un cambio provechoso es posible. Sin una comunicación creíble, y en buenas canti-

Ahora retirado, John P. Kotter fue Konosuke Matsushita Professor de Liderazgo en Harvard Business School, en Boston.

dades, los corazones y las mentes de las tropas nunca serán conquistados.

Esta cuarta fase es particularmente desafiante si los sacrificios de corto plazo incluyen pérdidas de empleos. Es difícil obtener comprensión y apoyo cuando las reducciones son parte de la visión. Por esta razón, las visiones exitosas a menudo incluyen nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar con equidad a quienes son despedidos.

Los ejecutivos que comunican bien incorporan mensajes dentro de sus actividades regulares. En una conversación de rutina sobre un problema de negocios, dialogan sobre si las soluciones propuestas se ajustan (o no) al más marco más global de la empresa. En una evaluación regular de desempeño, hablan sobre si el comportamiento del empleado apoya o socava la visión. En una revisión del desempeño trimestral de una división, hablan no sólo sobre los números sino también sobre cómo los ejecutivos están contribuyendo a la transformación. En una ronda de preguntas y respuestas de rutina con empleados dentro de las instalaciones de una empresa, relacionan sus respuestas con las metas renovadas.

En los esfuerzos de transformación más exitosos, los ejecutivos usan todos los canales de comunicación para difundir su visión. Transforman los aburridos e ignorados boletines de noticias en animados artículos sobre la visión. Toman las aburridas y solemnes reuniones trimestrales de gestión y las convierten en entretenidos debates sobre la transformación. Desechan mucho de la genérica educación de gestión de la empresa y la reemplazan con cursos que se enfocan en los problemas del negocio y la nueva visión. El principio guía es simple: use cada canal posible, especialmente aquellos que están siendo desperdiciados con información no esencial.

Más importante, quizás, es que la mayoría de los ejecutivos que he conocido en casos exitosos de cambios significativos aprenden a “predicar con el ejemplo”. Intentan convertirse en un símbolo viviente de la nueva cultura corporativa. A menudo esto no es fácil. Un ejecutivo de una planta, a los 60 años de edad, que ha pasado muy poco tiempo de sus 40 años de carrera pensando en los clientes, de se-

guro que no se comportará súbitamente de una manera orientada a los clientes. Pero yo he presenciado cambios de ese calibre en las personas, y grandes cambios, ayudados por un alto nivel de urgencia en tales casos. El hecho de que ese hombre fuera parte de la coalición conductora y del equipo de creación de visión también ayudó, así como todas las comunicaciones, que le ayudaron a cumplir con el comportamiento deseado, y todo el feedback de sus pares y subordinados, que le advertía cuando no estaba siguiendo ese comportamiento.

La comunicación se expresa tanto en palabras y en acciones, y esta última suele ser la forma más poderosa. Nada debilita más el cambio que un comportamiento inconsistente con sus palabras de parte de las personas importantes.

Error 5: No remover los obstáculos para la nueva visión

A medida que el proceso avanza, las transformaciones exitosas comienzan a involucrar a más personas. Los empleados son exhortados a probar nuevos enfoques, desarrollar ideas nuevas y ejercer liderazgo. La única condición es que los actos se ajusten a los parámetros generales de la visión global. Mientras más personas estén involucradas, mejor será el resultado.

Hasta cierto punto, una coalición conductora faculta a otros para que actúen, simplemente por la vía de comunicar adecuadamente la nueva dirección. Pero la comunicación nunca es suficiente por sí misma. La renovación también necesita que se remuevan obstáculos. Con mucha frecuencia, un empleado entiende la nueva visión y quiere aportar para que se haga realidad, pero pareciera que la ruta está siendo bloqueada por un elefante. En algunos casos, el elefante está en la mente de la persona, y el desafío entonces consiste en convencerla de que no hay obstáculos externos. Pero en la mayoría de los casos, las barreras son muy reales.

A veces el obstáculo es la estructura de la organización: las estrechas clasificaciones de trabajo pueden socavar seriamente los esfuerzos por aumentar la productividad o pueden hacer muy difícil que siquiera se piense en los clientes. A veces

los sistemas de evaluación de desempeño o de compensaciones llevan a la gente a escoger entre la nueva visión y su interés propio. Tal vez lo peor de todo son los jefes que se niegan a cambiar y que hacen exigencias inconsistentes con el esfuerzo global.

Una empresa comenzó su proceso de transformación con bastante publicidad y de verdad logró grandes progresos durante la cuarta fase. Entonces el proceso de cambio se detuvo porque el ejecutivo a cargo de la división más grande de la empresa tenía la facultad de socavar la mayoría de las nuevas iniciativas. Apoyó el proceso de la boca para afuera pero no cambió su comportamiento ni estimuló a sus ejecutivos para que lo hicieran. No otorgó un reconocimiento a las ideas no convencionales que la visión estaba demandando. Permitió que los sistemas de recursos humanos permanecieran intactos incluso cuando eran claramente inconsistentes con los nuevos valores. Pienso que las razones del ejecutivo eran complejas. Hasta cierto punto, él no creía que la empresa necesitara un cambio mayor. Hasta cierto punto, él se sentía personalmente amenazado por el cambio. Hasta cierto punto, él temía no ser capaz de lograr simultáneamente el cambio y las utilidades operacionales esperadas. Pero a pesar del hecho de que ellos respaldaban el esfuerzo de renovación, ninguno de los otros ejecutivos hizo algo para detener al obstaculizador. Nuevamente, las razones eran complejas. La empresa nunca antes había enfrentado problemas como éste. Algunas personas le temían al ejecutivo. El CEO estaba preocupado por la posibilidad de perder un ejecutivo talentoso. El resultado neto fue desastroso. Los ejecutivos de niveles más bajos llegaron a la conclusión de que los altos ejecutivos les mintieron sobre su compromiso con la renovación, la desconfianza aumentó y todo el proceso colapsó.

En la primera mitad de una transformación, ninguna empresa tiene el impulso, el poder o el tiempo para eliminar todos los obstáculos, pero los más grandes deben ser confrontados y removidos. Si el obstaculizador es una persona, es importante que él o ella reciba un tratamiento justo y consistente con la nueva visión. La acción es esencial, tanto para facultar a otros como

para preservar la credibilidad del esfuerzo de transformación en su conjunto.

Error 6: No planificar ni crear triunfos de corto plazo de manera sistemática

Las transformaciones reales toman tiempo, y un esfuerzo de renovación corre el riesgo de perder impulso si no hay metas de corto plazo que cumplir y celebrar. La mayoría de las personas no se entusiasma con una marcha larga a menos que vea evidencia convincente en 12 o 24 meses de que el viaje está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos de corto plazo, son demasiadas las personas que se rinden o que se unen a las filas de quienes se resisten al cambio.

Con uno o dos años en un esfuerzo de transformación exitoso, usted descubrirá que la calidad empieza a subir en algunos indicadores o que se detiene la caída de las ganancias. Observará exitosos lanzamientos de nuevos productos o un cambio positivo en la participación de mercado. Usted observa un impresionante mejoramiento en la productividad o un nivel estadísticamente mayor de satisfacción de los clientes. Pero, cualquiera sea el caso, la victoria no es ambigua. El resultado no es sólo una llamada de atención que pueda ser desechada por aquellos que se oponen al cambio.

Crear triunfos de corto plazo es diferente de esperar triunfos de corto plazo. Lo segundo es pasivo, lo primero, activo. En una transformación exitosa, los ejecutivos buscan activamente formas de mejorar el desempeño, definen metas en el sistema de planificación anual, alcanzan las metas, y recompensan a las personas involucradas con reconocimiento, ascensos o incluso dinero. Por ejemplo, la coalición conductora de una empresa estadounidense creó un producto nuevo, exitoso y muy llamativo, unos 20 meses después del inicio de un esfuerzo de renovación. La elección del producto se tomó en el sexto mes del proceso porque satisfacía muchos criterios: podía ser diseñado y lanzado en un periodo relativamente corto; podía ser asumido por un equipo pequeño de personas convencidas de la nueva visión; tenía un potencial favorable, y el nuevo

equipo de desarrollo de productos podía funcionar por fuera de la estructura establecida. Casi nada se dejó al azar, de modo que el triunfo aumentó la credibilidad del proceso de renovación.

A menudo los ejecutivos se quejan de verse forzados a producir triunfos de corto

plazo, pero he descubierto que la presión puede ser un factor útil en un esfuerzo de cambio. Cuando a las personas les queda claro que un cambio importante tomará mucho tiempo, los niveles de urgencia pueden decaer. El compromiso con obtener triunfos de corto plazo puede ayudar

OCHO PASOS PARA TRANSFORMAR SU ORGANIZACIÓN

- 1 Establecer un sentido de urgencia**
 - Examinar el mercado y la realidad competitiva
 - Identificar y discutir crisis, crisis potenciales y grandes oportunidades
- 2 Formar una coalición conductora poderosa**
 - Juntar a un grupo con el poder suficiente para liderar un esfuerzo de cambio
 - Estimular al grupo para que trabaje como equipo
- 3 Crear una visión**
 - Crear una visión que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio
 - Desarrollar estrategias para lograr esa visión
- 4 Comunicar la visión**
 - Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias nuevas
 - Enseñar nuevas conductas mediante el ejemplo de la coalición conductora
- 5 Facultar a otros para que actúen de acuerdo con la visión**
 - Remover los obstáculos para el cambio
 - Cambiar los sistemas y estructuras que socavan seriamente la visión
 - Incentivar la toma de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales
- 6 Planificar y crear triunfos de corto plazo**
 - Planificar para mejorar visiblemente el desempeño
 - Mejorar el desempeño
 - Reconocer y recompensar a los empleados involucrados en ese logro
- 7 Consolidar los progresos y producir aún más cambio**
 - Usar la credibilidad generada para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión
 - Contratar, ascender y entrenar a empleados que puedan implementar la visión
 - Revigorizar el proceso con proyectos, temas y agentes de cambio nuevos
- 8 Institucionalizar los nuevos enfoques**
 - Articular las conexiones entre las nuevas conductas y el éxito de la empresa
 - Desarrollar los medios para asegurarse del desarrollo y la sucesión del liderazgo

a mantener en alto el nivel de urgencia y forzar un pensamiento analítico detallado que clarifique y revise visiones.

Error 7: **Declarar victoria demasiado pronto**

Tras unos cuantos años de trabajo duro, los ejecutivos pueden sufrir la tentación de cantar victoria ante la primera mejora clara de desempeño. Aunque celebrar un triunfo está bien, declarar ganada la guerra puede ser catastrófico. Hasta que los cambios penetren profundamente en la cultura de la empresa, un proceso que puede tomar de cinco a diez años, los nuevos enfoques son frágiles y pueden sufrir regresiones.

En el pasado reciente, he visto una docena de esfuerzos de cambio operar bajo el lema de la reingeniería. En la gran mayoría de los casos, se declaró victoria y se les pagó y agradeció a costosas consultoras cuando se completó el primer proyecto importante al cabo de dos o tres años. Dos años después, los provechosos cambios que habían sido introducidos lentamente desaparecieron. En dos de los diez casos, hoy es difícil encontrar algún vestigio del trabajo de reingeniería.

En los últimos 20 años, he visto repetirse el fenómeno en proyectos de enorme calidad, en esfuerzos de desarrollo organizacional, entre otros. Comúnmente, los problemas empiezan en la parte inicial del proceso: el nivel de urgencia no es lo suficientemente intenso, la coalición conductora no es lo suficientemente poderosa y la visión no es lo suficientemente clara. Sin embargo, es la declaración prematura de victoria lo que mata al impulso. Y es ahí cuando las poderosas fuerzas asociadas a la tradición toman el control.

Irónicamente, a menudo una mezcla de iniciadores de cambios y opositores al cambio es la que crea la celebración prematura de victoria. En su entusiasmo por una señal clara de progreso, los iniciadores se exceden. Y se les unen los opositores, quienes están atentos a detectar cualquier oportunidad para detener el cambio. Cuando se acaba la celebración, los opositores sostienen que la victoria es un signo de que se ganó la guerra y que las tropas deben ser traídas de regreso a casa. Y las tropas cansadas están dispuestas a ser

convencidas de que la guerra está ganada. Una vez en casa, los soldados no están dispuestos a volver a subirse a los barcos. Al poco tiempo, el cambio se detiene y la tradición se vuelve a instalar.

En vez de declarar victoria, los líderes de esfuerzos exitosos usan la credibilidad obtenida con los triunfos de corto plazo para abordar problemas aún más grandes. Se lanzan contra los sistemas y estructuras que no son consistentes con la visión de transformación. Dedicar mucha atención a quién es ascendido, quién es contratado y cómo están evolucionando las personas. Incluyen proyectos de reingeniería de un alcance incluso mayor que los iniciales. Entienden que los esfuerzos de renovación toman años y no sólo unos meses. De hecho, en una de las transformaciones más exitosas que yo haya visto alguna vez, cuantificamos el nivel de cambio ocurrido en cada año por un período de siete años. En una escala de uno (bajo) a 10 (alto), el primer año recibió un dos, el segundo un cuatro, el tercero un tres, el cuarto un siete, el quinto un ocho, el sexto un cuatro y el séptimo un dos. El máximo se obtuvo en el año cinco, 36 meses después del primer conjunto de ganancias visibles.

Error 8: **No arraigar los cambios en la cultura de la empresa**

En el análisis final, el cambio se arraiga cuando se convierte en “la forma en que hacemos las cosas aquí”, cuando se infiltra en el flujo sanguíneo del cuerpo corporativo. Hasta que las nuevas conductas no se arraiguen en normas sociales y valores compartidos, pueden degradarse apenas termine la presión por el cambio.

Dos factores son particularmente importantes para institucionalizar el cambio. El primero es un intento consciente de mostrarle a las personas cómo los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño. Cuando se deja que las personas hagan por sí mismas las conexiones, suelen crear relaciones bastante inexactas. Por ejemplo, porque los resultados mejoraron cuando el carismático Harry era el jefe, las tropas vincularon su estilo normalmente idiosincrásico con los resultados, en vez de pensar en cómo influyeron su mejor servicio al cliente y su

mayor productividad. Ayudar a las personas para que hagan las conexiones correctas requiere comunicación. Una empresa fue inflexible en esto y obtuvo enormes recompensas. Se gastó tiempo en cada reunión importante de gestión para discutir por qué el desempeño estaba mejorando. El periódico de la empresa publicó un artículo tras otro mostrando cómo los cambios impulsaron las ganancias.

El segundo factor es tomarse el tiempo suficiente para asegurarse de que la siguiente generación de altos ejecutivos en verdad personifica el nuevo enfoque. Si los requisitos para un ascenso no cambian, la renovación difícilmente durará. Una mala decisión de sucesión en el tope de la organización puede minar una década de trabajo duro. Las malas decisiones de sucesión pueden ocurrir cuando los consejos de administración no son una parte integrante del esfuerzo de renovación. En al menos tres casos que he visto, el adalid del cambio era el ejecutivo saliente, y aunque su sucesor no se oponía al cambio, tampoco estaba convencido. Como los consejos no entendían la transformación en todos sus detalles, no podían saber que sus decisiones no eran las más apropiadas. En uno de los casos, el ejecutivo saliente trató de convencer al consejo, sin éxito, de que escogieran a un candidato menos avezado que personificara a la transformación de mejor manera. En los otros dos casos, los CEO no se resistieron a las decisiones del consejo, porque sentían que la transformación no podría ser deshecha por sus sucesores. Al cabo de dos años, los signos de renovación empezaron a desaparecer.

...

Hay todavía más errores que la gente puede cometer, pero estos ocho son los más grandes. Me doy cuenta de que en un artículo corto todo está puesto para que suene demasiado simplista. En realidad, incluso los esfuerzos de cambio exitosos son complejos y están llenos de sorpresas. Pero así como una visión relativamente simple necesita la guía de un grupo de personas para lograr un cambio mayor, también una visión del proceso de cambio puede reducir la tasa de error. Y unos pocos errores pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. ▢

Reimpresión R0701J-E