

# LIDERIZANDO EL CAMBIO

*¿Porqué fallan los intentos de transformación?*

**por John P. Kotter**

Traducido del Harvard Business Review

**Traducción, Compilación y Desarrollo:**

**Ernesto Navarro Ruiz y Rogelio Carrillo Penso**

E-mail: [gelicarrillo@bigfoot.com](mailto:gelicarrillo@bigfoot.com)

Rogelio Carrillo Penso



#### **PASOS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN**

- 1. Establecer un Sentido de Urgencia**
- 2. Formar una Coalición de Guía Poderosa**
- 3. Crear una Visión**
- 4. Comunicar la Visión**
- 5. Facultar a los demás para Actuar sobre la Visión**
- 6. Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo**
- 7. Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios**
- 8. Institucionalizar los nuevos Métodos**

*El Proceso de Cambio está dirigido a enfrentar mejor los retos del mercado.*

Durante la década pasada, he visto a más de 100 compañías hacer el intento de volverse competidores considerablemente mejores. Esto ha incluido a organizaciones grandes (Ford) y pequeñas (Landmark Communications); compañías basadas en los Estados Unidos (General Motors) y en otros países (British Airways); corporaciones en situación apremiante (Eastern Airlines) y compañías que tenían buenas utilidades (Bristol-Myers Squibb). Estos esfuerzos se han llamado de muchas formas: Gerencia de Calidad Total, Reingeniería, Redimensionamiento (downsizing), Reestructuración, Cambio Cultural, y Transformación (turnaround). Pero en casi la totalidad de los casos, la meta básica ha sido la misma: efectuar cambios fundamentales en la forma de conducir los negocios para enfrentarse mejor a un ambiente de mercado nuevo, más retador.

Algunos de estos esfuerzos de cambio corporativo han tenido mucho éxito. Otros han fallado por completo. La mayoría quedan en alguna parte entre los dos extremos, con una clara tendencia hacia la parte más baja de la escala. Las lecciones que se pueden sacar son interesantes y probablemente serán relevantes para más y más organizaciones en el ambiente progresivamente competitivo de la década venidera.

*Brincarse algunos pasos solo da la ilusión de velocidad.*

La lección más general que se puede aprender de los casos de mayor éxito es que el proceso de cambio pasa por una serie de fases que generalmente requieren de un tiempo considerable. Saltarse algunos pasos solamente da la ilusión de velocidad y nunca produce un resultado satisfactorio. Una segunda lección es que los errores críticos en alguna de las fases pueden tener un impacto devastador, reduciendo la velocidad e invalidando los beneficios duramente ganados. Quizás debido a la relativamente poca experiencia que tenemos en renovar las organizaciones, hasta las personas muy capacitadas cometen por lo menos un error.

*Errores críticos en alguna de las fases pueden tener un efecto devastador.*

#### **Error N° 1**

### **No establecer un Sentido de Suficiente Urgencia**

La mayoría de los esfuerzos de cambio exitosos se inician cuando algunos grupos o individuos comienzan a mirar con detenimiento la situación competitiva de la

***La transformación requiere del compromiso decidido de varios individuos.***

compañía, su posición en el mercado, las tendencias tecnológicas, y los resultados económicos. Comienzan a preocuparse por la reducción potencial de ingresos ante la inminente caducidad de una patente importante, del fin de una concesión exclusiva en el mercado; o consideran la tendencia cada cinco años de ciclos con márgenes de ganancias reducidas; o el potencial de un mercado emergente que todo el mundo parece ignorar. Entonces encuentran las formas de comunicar esta información de forma amplia y dramática, especialmente con respecto las crisis potenciales, o las grandes oportunidades que se presentan. Este primer paso es esencial porque sólo el comenzar un programa de transformación exige la cooperación agresiva de varios individuos. Sin tener una motivación, muchas personas no colaboran, y el esfuerzo es inútil.

***A veces subestimamos lo difícil que puede ser sacar a la gente de su área de confort.***

Comparado con otros pasos en el proceso de cambio, la fase uno parece ser fácil. No lo es. Mucho más del 50% de las compañías que vi fracasar, fracasaron en esta primera fase. ¿Cuáles son las razones de este fracaso? Algunas veces los ejecutivos subestiman lo difícil que puede ser hacer salir a las personas de su "Zona de Confort". Otras sobrestiman el éxito que han logrado al aumentar la urgencia. A veces les falta paciencia: *"Basta con los preliminares; vamos a avanzar"*. En muchos casos los ejecutivos se paralizan al considerar las posibilidades negativas. Se preocupan que los empleados con más antigüedad se pondrán a la defensiva, que la moral bajará, que los eventos se escaparán de control, que los resultados comerciales bajarán en el corto plazo, que las acciones bajarán de valor, y que les echarán la culpa a ellos por crear una crisis.

***La creación de un nuevo Sistema exige Liderazgo.***

Frecuentemente la alta gerencia se paraliza porque hay demasiados gerentes y pocos líderes. El mandato de la gerencia es minimizar el riesgo y mantener operativo el sistema actual. El cambio, por definición, requiere de la creación de un nuevo sistema, lo cual a su vez siempre exige liderazgo. La fase uno en un proceso de renovación generalmente no inicia su avance hasta que se promociona o se emplean suficientes líderes verdaderos en cargos de alta gerencia.

***Gerencia se enfoca en lo básico: ¿Cómo puedo lograr mejor ciertas cosas? Liderazgo se enfoca en lo esencial: ¿Qué quiero lograr?***

Las transformaciones a menudo comienzan, y comienzan bien, cuando una organización tiene un nuevo jefe que es un buen líder y que ve la necesidad de un cambio importante. Si la meta es la renovación de la compañía entera, el funcionario principal es clave. Si se necesita un cambio en una división, el gerente de la división es la clave. Cuando esas personas no son líderes innovadores, ni grandes líderes, ni campeones de cambio, la fase uno puede ser un gran reto.

***En la primera fase, los malos resultados son una maldición y una bendición.***

En la primera fase los malos resultados son una bendición y una maldición. Del lado positivo, es evidente que perder dinero llama la atención. Pero también deja menos lugar para maniobrar. Con buenos resultados en el negocio, lo contrario es cierto: es mucho más difícil convencer a la gente de la necesidad de un cambio, pero hay más recursos para ayudar a hacer esos cambios.

*Abrir la discusión sobre las amenazas tiene como finalidad hacer ver que mantenerse estático puede ser más peligroso que cambiar.*

Pero indiferentemente de si el punto de partida es con buenos o malos resultados, en los casos más positivos que he visto, un individuo o grupo siempre facilita una discusión franca sobre situaciones potencialmente desagradables: Sean referentes a una nueva competencia, márgenes decrecientes, disminución de su participación en el mercado, utilidades que no aumentan, falta de crecimiento en los ingresos, u otros indicadores relevantes de una posición competitiva en declinación. Debido a que existe una tendencia casi universal de fusilar al portador de malas noticias, especialmente si el jefe de una organización no es el campeón del cambio, a menudo los ejecutivos de tales compañías dependen de terceros para traer la información indeseada. Los analistas de Wall Street, los clientes, los Asesores, todos pueden ser de ayuda en este aspecto. La finalidad de toda esta actividad, en las palabras del ex-director de una gran compañía europea, es “*hacer que el **status quo** (estado actual) parezca más peligroso que lanzarse a lo desconocido*”.

*No transmitir la Sensación de Urgencia puede llevar el proceso al fracaso.*

En algunos pocos casos de los de mayor éxito, un grupo de personas fabricó una crisis. En una compañía el jefe máximo gestionó deliberadamente la pérdida contable más grande en la historia de la compañía, creando grandes presiones en Wall Street durante el proceso. El presidente de una división comisionó por primera vez encuestas sobre la satisfacción de los clientes, sabiendo muy bien que los resultados serían muy negativos. Luego hizo público los resultados. A primera vista, tales acciones pueden parecer demasiado riesgosas. Pero también existe un riesgo en ser demasiado prudente. Cuando no se resalta suficientemente la urgencia del caso, el proceso de transformación no puede tener éxito y se compromete el futuro a largo plazo de la organización.

*Ser demasiado prudente También implica un riesgo.*

¿Cuándo es suficientemente alta la urgencia del cambio? De mis observaciones, la respuesta es: Cuando aproximadamente un 75% de la gerencia de la compañía está verdaderamente convencida que continuar las actividades comerciales como hasta ahora es inaceptable. Cualquier cifra menor pudiera producir problemas muy serios más adelante en el proceso.

## Error N° 2

### No crear una Coalición Guía Suficientemente Poderosa

*Al principio, es imprescindible crear una Masa Crítica para lograr resultados.*

Los programas de renovación profunda frecuentemente comienzan con una o dos personas. En los casos de esfuerzos exitosos de transformación, la coalición de liderazgo crece y crece con el tiempo. Pero cuando no se logra una masa mínima en los comienzos del esfuerzo, no se logra nada de gran valor.

Se dice a menudo que cambios de fondo son imposibles a menos que el jefe de la organización sea un defensor activo. A lo que me refiero va mucho más allá de este

*El Equipo Gerencial  
Guía debe ser un cuerpo  
poderoso y confiable,  
tanto en conocimiento,  
como a nivel ejecutivo,  
y como personas.*

planteamiento. En las transformaciones exitosas, el presidente, gerente general o gerente de división, se reúne con 5 ó 15 ó 50 personas más, y desarrollan un compromiso compartido para lograr un desempeño excelente por medio de la renovación. En mi experiencia, este grupo nunca incluye a todos los ejecutivos principales de la compañía, porque algunas personas no se convencen, por lo menos no al principio. Pero en la mayoría de los casos exitosos, la coalición es siempre bastante poderosa—en lo que se refiere a cargos, información y pericia, reputaciones, y relaciones.

*Muchos de los  
problemas en las  
organizaciones son  
causados por  
dificultades de relación  
en los niveles más altos.  
Covey*

En las organizaciones, tanto grandes como pequeñas, un equipo guía exitoso pudiera consistir solamente de tres a cinco personas durante el primer año de un esfuerzo de renovación. Pero en las grandes compañías, la coalición debe crecer hasta unas 20 a 50 personas antes de poder progresar hacia la fase tres y posteriores. Los gerentes de mayor categoría siempre forman el núcleo del grupo. Pero a veces éste incluye un miembro de la junta directiva, un representante de un cliente clave, o hasta un sindicalista poderoso.

Ya que la coalición guía incluye miembros que no son parte de la alta gerencia, ésta tiende a operar fuera de la jerarquía normal. Esto puede ser incómodo, pero es evidentemente necesario. Si la jerarquía actual estuviera funcionando bien, no hubiera necesidad de una transformación radical. Pero como el sistema actual no funciona bien, la reforma generalmente demanda una actividad fuera de los linderos formales, de las expectativas, y del protocolo.

*Un gran porcentaje de  
fracasos es causado al  
subestimar las  
dificultades para  
producir los cambios.*

Un alto sentido de urgencia dentro de las filas gerenciales ayuda enormemente a organizar una coalición guía. Pero generalmente se requiere aún más. Alguien necesita reunir estas personas, ayudarles a desarrollar una evaluación compartida de los problemas y oportunidades de su compañía, y crear un nivel mínimo de confianza y comunicación. Para lograr esta tarea, retiros de dos o tres días fuera de la compañía es una alternativa muy utilizada. He visto grupos de 5 a 35 ejecutivos asistir a una serie de estos retiros durante un lapso de varios meses.

*Sin un liderazgo fuerte  
casi nunca se logran los  
objetivos.*

Las compañías que fracasan en la fase dos, usualmente subestiman las dificultades para producir los cambios, por lo que una coalición guía poderosa es tan importante. Las que no tienen una historia de trabajo en equipo a los altos niveles de gerencia por lo general subestiman la importancia de este tipo de coalición. A veces esperan que el equipo sea liderado por un ejecutivo de recursos humanos, calidad o planificación estratégica en vez de un gerente clave. No importa cuan capaz o dedicado sea el funcionario a cargo, los grupos sin un liderazgo fuerte nunca logran el poder que se requiere. Los esfuerzos que no tienen una coalición guía con suficiente poder pueden tener un progreso aparente durante cierto tiempo. Pero tarde o temprano la oposición se reúne y paraliza los cambios.

**Error N° 3****Falta una visión**

*La Visión clarifica la meta que se desea alcanzar. Las estrategias permiten alcanzarla.*

En cada esfuerzo exitoso de transformación que he visto, la coalición guía prepara un cuadro del futuro que es relativamente fácil de comunicar y es atractivo para los clientes, accionistas y empleados. Una visión siempre va más allá de los números que se encuentran generalmente en los proyecciones de cinco años. Una visión dice algo que clarifica la dirección en que la organización debe dirigirse. A veces el primer proyecto viene de un individuo. Usualmente está un poco difuso, por lo menos inicialmente. Pero después que la coalición con sus pensamientos analíticos y vigorosos y un poco de visión trabaje con este proyecto unos 3 ó 5 o hasta 12 meses, surge algo mucho mejor. Seguidamente también se desarrolla una estrategia para lograr esa Visión

*Si no tenemos un claro sentido de a dónde queremos ir, cualquier dirección es buena.*

En una compañía europea de tamaño mediano, el primer intento de Visión contenía las dos terceras partes de las ideas básicas que habían en el producto final. El concepto de alcance global estaba en la versión inicial desde el comienzo. También lo estaba la idea de hacerse preeminente en ciertos negocios. Pero una idea central de la versión final—salirse de las actividades donde había poco valor añadido—surgió solamente después de una serie de discusiones durante un lapso de varios meses.

Sin una visión sensata, un esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o a ninguna parte. Sin una visión sólida, ni el proyecto de reingeniería del departamento de contabilidad, ni la nueva evaluación de desempeño de 360 grados del departamento de recursos humanos, ni el programa de calidad de la planta, ni el proyecto de cambio cultural de los ejecutivos de ventas, harán una sumatoria significativa.

*Una Visión profundamente compartida crea un marco de referencia, una gran unidad, y un compromiso de gran trascendencia en la mente y el corazón de las personas.*

Covey

En las transformaciones fracasadas, se encuentran muchos planos, instrucciones y programas, pero ninguna visión. En un caso, la compañía repartió cuadernos de diez centímetros de grosor describiendo su esfuerzo de cambio. Con detalles que entumecían la mente, los libros detallaban los procedimientos, metas, métodos y cronogramas. Pero en ninguna parte aparecía una declaración clara y convincente de a donde llevaba todo esto. No es de sorprenderse que la mayoría de los empleados con los que hablé se sentían o confusos o alejados. Los libros gruesos y pesados no los unían ni los inspiraban al cambio. En realidad, probablemente tenían el efecto contrario.

En algunos de los casos menos exitosos que he visto, la gerencia tenía un sentido de dirección, pero era demasiado compleja o borrosa para ser útil. Recientemente le pedí a un ejecutivo de una compañía de tamaño mediano que describiera su visión y recibí una clase magistral casi incomprensible de unos 30 minutos de duración. Enterrados

*Si tenemos que buscar nuestros apuntes para explicar la Visión, algo está fallando.*

en su respuesta estaban los elementos básicos de una visión sólida. Pero estaban enterrados, y muy profundamente.

Una regla útil: Si no se puede comunicar la visión a otra persona en cinco minutos o menos y obtener una reacción que signifique tanto comprensión como interés, no se ha culminado esta fase del proceso de transformación.

#### Error N° 4

### Sub-comunicación de la Visión por una Potencia de Diez

He observado tres modelos, todos muy típicos, respecto a la comunicación. En el primero, un grupo logra desarrollar una visión de transformación bastante buena y luego procede a comunicarla en una sola reunión o enviando una sola comunicación. Habiendo utilizado aproximadamente el 0,0001% de la comunicación intracompañía anual, el grupo se sorprende cuando pocas personas parecen entender la nueva proposición. En el segundo modelo, el jefe de la organización pasa bastante tiempo haciendo discursos para grupos de empleados, pero la mayoría de las personas no entienden. Esto no es sorprendente ya que la visión captura únicamente el 0,0005% de la comunicación anual total. En el tercer modelo, mucho más esfuerzo se aplica a los periódicos y charlas internas, pero algunos altos ejecutivos muy visibles siguen comportándose en formas opuestas a la visión. El resultado neto es que se aumenta el cinismo entre las tropas a la vez que se disminuye la creencia en la comunicación.

*Sin una comunicación intensa y creíble, el mensaje no llega.*

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén deseosos de ayudar frecuentemente hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. A menos que crean que el cambio útil es posible, los empleados no hacen sacrificios, ni siquiera cuando están descontentos con el *status quo*. Sin una comunicación abundante y creíble, nunca se capturan los corazones y las mentes de las tropas.

Esta cuarta fase es particularmente desafiante si los sacrificios a corto plazo incluyen despidos. Lograr la comprensión y el apoyo es difícil cuando un Redimensionamiento es parte de la visión. Por esta razón, las visiones de éxito usualmente incluyen la posibilidad de crecimiento y el compromiso de dar un trato justo a cualquier persona despedida.

Los ejecutivos que son buenos comunicadores incorporarán mensajes en sus actividades cotidianas. En una discusión de rutina sobre un problema comercial, hablan sobre cómo las soluciones propuestas encajan (o no encajan) en el marco principal. En una evaluación rutinaria de desempeño, mencionan cómo el comportamiento del empleado ayuda o socava la visión. En una revisión de los resultados del trimestre de alguna División, comentan no solamente sobre las cifras sino además sobre cómo los ejecutivos de la División contribuyen a la transformación. En una sesión rutinaria de preguntas y respuestas con los empleados en la compañía,

*Ser un Líder visionario significa atender los problemas del día a día con su Visión en mente*  
Bill O'Brian  
Hanover Insurance

relacionan sus respuestas con las metas de renovación.

*Utilice todos los canales posibles para comunicar la Visión*

En los intentos más exitosos de transformación, los ejecutivos utilizan todos los canales de comunicación existentes para transmitir la visión. Hacen que los periódicos de la compañía pasen de aburridos y descartados a contener artículos animados y leídos referentes a la visión. Cambian las reuniones trimestrales de gerencia de ritualistas y aburridas a discusiones apasionantes sobre la transformación. Desechan la mayor parte de la educación gerencial genérica de la compañía y la reemplazan con nuevos cursos que enfocan los problemas comerciales y la nueva visión. El principio que guía es sencillo: Utilizar todos los canales posibles, especialmente aquellos que se están desperdiciando en información no esencial.

*Un Líder del cambio debe ser ejemplo viviente de la nueva cultura corporativa.*

Quizás más importante aún, en los casos de cambio sustancial más exitosos, la mayoría de los ejecutivos han logrado demostrar con hechos lo que predicán. Conscientemente tratan de ser un símbolo viviente de la nueva cultura corporativa. No es siempre fácil. Un gerente de planta de 60 años de edad quien en los últimos 40 años había pasado muy poco tiempo pensando en los clientes no cambia su actitud de la noche a la mañana. Pero he visto que una persona así puede cambiar, y cambiar bastante. En ese caso, un alto nivel de urgencia contribuyó al cambio. También ayudó el hecho de que el hombre formaba parte de la coalición guía y del equipo que creó la visión. También influyó toda la comunicación, la cual le recordaba el comportamiento deseado, así como la retroalimentación de sus compañeros y subordinados, quienes le indicaban cuando su comportamiento no era el adecuado.

*Nada debilita más un proceso de cambio como la inconsistencia entre lo que decimos y lo que hacemos.*

Las comunicaciones son de palabra y de obra, y esta última es frecuentemente la más poderosa. Nada debilita el cambio como el comportamiento inconsistente con sus palabras de individuos importantes.

### **Error N° 5**

## **No quitar los Obstáculos a la Nueva Visión**

*Elimine las barreras que roban a la gente del orgullo en su trabajo.*

Las transformaciones exitosas comienzan a involucrar grandes números de personas a medida que el proceso progresa. Los empleados se entusiasman para intentar nuevos métodos, desarrollar nuevas ideas y proporcionar liderazgo. La única precaución es que las acciones estén enmarcadas dentro de los parámetros amplios de la visión general. Mientras más personas estén involucradas, mejor será el resultado.

Hasta cierto punto, una coalición guía faculta a otras personas a actuar por sí solas para comunicar la nueva dirección. Pero la comunicación sola nunca es suficiente. La renovación también requiere eliminar los obstáculos. Con demasiada frecuencia, un empleado comprende la nueva visión y desea ayudar a implementarla. Pero parece que hay un elefante trancándoles el camino. En algunos casos, el elefante sólo existe en la mente de la persona, y el reto es convencer al individuo que no existe ningún



obstáculo externo. Pero en la mayoría de los casos las trabas son muy reales.

*A veces, uno de los peores obstáculos es la estructura de la Empresa.*

A veces el obstáculo es la estructura de la organización: las áreas funcionales excesivamente delimitadas pueden socavar seriamente los esfuerzos para aumentar la productividad, o hacen que sea muy difícil pensar en los clientes. Algunas veces la remuneración o los sistemas de evaluación de desempeño hacen que las personas tengan que escoger entre la nueva visión y sus propios intereses. Quizás los peores de todos son los jefes que rehusan cambiar y hacen exigencias inconsistentes con el esfuerzo general.

*Ud. puede comprar las “manos” de la gente, pero no sus corazones. Sus corazones están donde está su entusiasmo.  
Ud. puede comprar sus “espaldas” pero no su mentes. Allí es donde está su creatividad, su ingenio, sus recursos intelectuales.*

*Stephen R. Covey  
Los 7 Hábitos de la  
Gente Altamente  
Efectiva.*

Una compañía comenzó el proceso de transformación con mucha publicidad y en realidad logró progresar bien hasta la cuarta fase. Entonces el esfuerzo de cambio se paró con un gran chirrido de frenos porque se permitió que el funcionario encargado de la división más grande de la compañía socavara la mayoría de las nuevas iniciativas. Alababa el proceso pero no cambió su comportamiento ni estimulaba a sus gerentes a cambiar. No premió las ideas poco convencionales requeridas por la visión. Permitted que los sistemas de recursos humanos quedaran intactos aún cuando eran claramente inconsistentes con los nuevos ideales. Creo que los motivos del funcionario eran muy complejos. Hasta cierto punto, no consideraba necesario realizar cambios substanciales en la compañía. En cierta forma se sentía personalmente amenazado por todos los cambios. Albergaba temores que no podría producir los cambios y las utilidades esperadas en operaciones. Pero a pesar de que los demás funcionarios respaldaban el esfuerzo de renovación, no hicieron casi nada para parar al único que ponía trabas. Otra vez, las razones eran complejas. La compañía no tenía ninguna historia de enfrentarse a problemas similares. Algunas personas le temían al funcionario. Al jefe máximo le preocupaba pensar que podía perder un ejecutivo talentoso. El resultado final fue desastroso. Los gerentes de menor rango concluyeron que la alta gerencia les había mentido referente a su compromiso de renovación. Aumentó el cinismo, y la totalidad del esfuerzo colapsó.

### **Error N° 6**

### **No Planificar Sistemáticamente ni Crear Logros a Corto Plazo**

La verdadera transformación requiere tiempo, y un esfuerzo de renovación pierde ímpetu si no hay metas a corto plazo para lograr y celebrar. La mayoría de las personas no aguantan el largo camino si no ven dentro de 12 a 24 meses, evidencia convincente de que el viaje está produciendo los resultados esperados. Sin logros a corto plazo, demasiadas personas renuncian o se unen activamente a las filas de los que se resisten al cambio.

*No podemos tener los frutos antes de las raíces. La Ley de la*

En el primero o segundo años de un esfuerzo exitoso de transformación, se ve en ciertos índices que la calidad comienza a subir y se detiene la disminución de los

*Siembra nos dice que sólo cosechamos lo que sembramos en primavera y cuidamos durante el verano.*

Covey

*En una transformación exitosa, los gerentes deben buscar activamente la manera de obtener claras mejoras en la ejecución, y planificar para ello.*

ingresos netos. Se encuentra que se ha realizado la introducción de algunos productos o un aumento en la participación del mercado. Hay una mejora impresionante en la productividad o un aumento en la satisfacción de los clientes. Pero, sea lo que sea el caso, se nota claramente lo ganado. El resultado no es meramente una llamada a juicio que controle los opositores del cambio.

Crear ganancias a corto plazo es diferente de “esperar” ganancias a corto plazo. Este último es pasivo, el primero es activo. En una transformación exitosa, los gerentes buscan activamente la manera de obtener claras mejoras en su gestión, establecer metas en el sistema anual de planificación, lograr las metas, y premiar a las personas comprometidas al proporcionar reconocimiento, promociones y hasta remuneración. Por ejemplo, la coalición guía de una compañía manufacturera de los EE.UU. realizó la introducción altamente visible y exitosa de un producto nuevo aproximadamente 20 meses después del inicio de su esfuerzo de renovación. Se seleccionó el producto nuevo unos seis meses después del comienzo del esfuerzo porque cumplía con múltiples criterios: se podía diseñar y lanzar en un período relativamente corto; podía ser manejado por un equipo muy pequeño de personas dedicadas a la nueva visión; tenía potencial de crecimiento; y el nuevo equipo de desarrollo del producto podía operar fuera de la estructura establecida del departamento sin encontrar problemas prácticos. Se dejó muy poco al azar, y el éxito aumentó la credibilidad del proceso de renovación.

*Producir ganancias en el corto plazo ayuda a mantener el nivel de urgencia. La presión puede ser un elemento útil en un esfuerzo de cambio.*

Los gerentes frecuentemente se quejan de que les obligan a crear ganancias a corto plazo, pero he encontrado que la presión puede ser un elemento útil en un esfuerzo de cambio. Cuando las personas se percatan que el cambio profundo requiere de mucho tiempo, bajan los niveles de urgencia. Los compromisos para producir ganancias a corto plazo ayudan a mantener en alto el nivel de urgencia y obligan al pensamiento analítico detallado que puede aclarar o revisar las visiones.

## Error N° 7

### Declarar la Victoria Demasiado Pronto

*Una victoria no gana la batalla.*

Después de unos años de arduo trabajo, los gerentes pueden sentir la tentación de declarar la victoria al ver la primera mejora en el desempeño. Aunque es bueno celebrar una victoria, declarar ganada la guerra es catastrófico. Mientras el cambio no haya calado profundamente en la cultura de una compañía, un proceso que dura de cinco a diez años, los nuevos métodos son frágiles y sujetos a la regresión.

*La Reingeniería puede provocar una ilusión de éxito. Sin una estructura de soporte, cualquier*

Recientemente he visto operar a una docena de esfuerzos de cambio bajo el tema de la Reingeniería. En todos los casos menos dos, se declaró la victoria, se les pagaron a los costosos asesores, y les dieron las gracias al completar el primer proyecto

*esfuerzo de mejoramiento  
se puede diluir en el tiempo*

importante después de dos o tres años. En un lapso de dos años, los cambios que se habían introducido desaparecieron gradualmente. En dos de los diez casos, es difícil encontrar hoy en día cualquier rastro del trabajo de Reingeniería.

Durante los últimos 20 años, he visto pasar lo mismo en proyectos grandes de calidad, esfuerzos de desarrollo de la organización, entre otros. Generalmente los problemas comienzan temprano en el proceso: el nivel de urgencia no es suficientemente intenso, la coalición guía no es lo suficientemente poderosa, y la visión no es suficientemente clara. Pero es la celebración prematura de victoria lo que mata el impulso. Y después, se le suman las fuerzas poderosas de la tradición.

*La celebración  
prematura de la victoria  
mata el impulso.*

Irónicamente, a menudo es una combinación entre los iniciadores de cambio y los opositores de cambio que crean la celebración prematura de victoria. En su entusiasmo sobre una clara señal de progreso, los iniciadores se vuelcan a celebrar. Se les unen los opositores quienes rápidamente se fijan en cualquier oportunidad para paralizar el cambio. Después de la celebración, los opositores señalan la victoria como indicio de que se haya ganado la guerra y se deben enviar las tropas a casa. Las tropas, cansadas, se dejan convencer que ganaron. Una vez de regreso en casa, los soldados se muestran poco dispuestos para volver a la guerra. Poco tiempo después, se paraliza el cambio, y la tradición regresa sigilosamente.

*En lugar de cantar  
victoria, un líder efectivo  
las utiliza como  
trampolín para lograr  
metas más retadoras.*

En vez de declarar la victoria, los líderes de los esfuerzos exitosos utilizan la credibilidad otorgada por los éxitos a corto plazo para atacar problemas más grandes. Persiguen sistemas y estructuras que no se hayan confrontado todavía y que no son consistentes con la visión de transformación. Prestan mucha atención a quien se promueve, a quien se emplea, y cómo se desarrollan las personas. Incluyen nuevos proyectos de Reingeniería aún mayores en su alcance que los proyectos iniciales. Comprenden que los esfuerzos de renovación tardan no meses sino años. En realidad, en una de las transformaciones más exitosas que he visto, cuantificamos el cambio que había ocurrido cada año durante un lapso de siete años. En una escala de uno (bajo) hasta diez (alto), el primer año recibió un dos, el segundo año un cuatro, el tercer año un tres, el cuarto año un siete, el quinto año un ocho, el sexto año un cuatro y el séptimo año un dos. El pico ocurrió en el año cinco, 36 meses después de las primeras ganancias visibles.

### Error N° 8

## No Fijar los Cambios en la Cultura de la Corporación

*El cambio se hace  
permanente cuando  
forma parte de la cultura*

En el análisis final, el cambio permanece cuando se torna en *“así es como lo hacemos aquí”* y entra en la sangre del cuerpo corporativo. Hasta que los comportamientos nuevos se enraízan en las normas sociales y en los valores

*de la organización.*

compartidos, éstos quedan sujetos a la degradación en cuanto se les quite la presión del cambio.

*Enlace en forma precisa los resultados obtenidos con los cambios implementados y el cambio en la actitud de las personas.*

Dos factores son especialmente importantes para institucionalizar los cambios en la cultura corporativa. ☹ El primero es un esfuerzo consciente para mostrarle a la gente como los nuevos métodos, comportamientos y actitudes han contribuido a mejorar su desempeño. Cuando se dejan a las personas que hagan estas relaciones por si solas, a veces crean vínculos imprecisos. Por ejemplo, ya que los resultados mejoraron cuando el carismático de Harry era jefe, las tropas relacionaban su estilo idiosincrásico con los resultados en vez de ver que su propio servicio mejorado al cliente y productividad eran instrumentos para esas mejoras. Ayudar a las personas a ver las conexiones correctas requiere de comunicación. Realmente, cierta compañía no daba tregua en esto y tuvo excelentes resultados. En cada reunión de gerencia se invertía tiempo para discutir por qué se estaba logrando el mejoramiento. El periódico de la compañía publicaba un artículo después de otro mostrando como los cambios habían aumentado las utilidades.

*Asegúrese que la Gerencia de relevo es parte del proceso de transformación.*

☹ El segundo factor es tomar suficiente tiempo para asegurar que la próxima generación de alta gerencia realmente personifique la nueva metodología. Si no se cambian los requisitos de promoción, rara vez dura la renovación. Una mala decisión sobre un sucesor en la cima de una organización puede debilitar una década de arduo trabajo. Las malas decisiones sobre sucesores son posibles cuando la junta directiva no forma parte integrante del esfuerzo de renovación. He visto por lo menos tres ejemplos donde el campeón de cambio era el ejecutivo saliente y aunque su sucesor no era opositor, tampoco era un campeón de cambio. Como la junta no entendía los detalles de la transformación, no podía ver que la persona no cuadraba bien. En uno de los casos, el ejecutivo que se retiraba trató de explicarle a la junta que debería designar a una persona de menos experiencia pero que personificara mejor la transformación. En los otros dos ejemplos, los máximos jefes no se opusieron al nombramiento hecho por la junta, porque pensaron que sus sucesores no podían deshacer la transformación. Estaban equivocados. Dentro de dos años, comenzaron a desaparecer las señales de la renovación en ambas compañías.

*El Rol de la gerencia es gerenciar las interacciones, no las acciones.*

*Russell L. Ackoff*

Existen aún más errores, pero estos ocho son los más importantes. Reconozco que en un artículo corto todo se hace ver demasiado simplificado. En realidad, hasta los esfuerzos exitosos de cambio son confusos y están llenos de sorpresas. Pero al igual que se necesita una visión relativamente sencilla para guiar a la gente hacia un cambio de trascendencia, también una visión del proceso de cambio puede reducir los errores. Y menos errores pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

*Una visión del proceso de cambio mejora la comprensión, y ayuda a reducir los errores.*

## Ocho Pasos para Transformar su Organización

- 
- |   |   |
|---|---|
| <b>1. Establecer un Sentido de Urgencia</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Examinar el mercado y las realidades de la competencia</li><li>• Identificar y discutir las crisis actuales y potenciales, o las oportunidades importantes</li></ul>  |
| <b>2. Formar una Coalición de Guía Poderosa</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ensamblar un grupo con suficiente poder para liderizar el esfuerzo de cambio</li><li>• Motivar al grupo para trabajar junto como equipo</li></ul>   |
| <b>3. Crear una Visión</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Crear una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo de cambio</li><li>• Desarrollar estrategias para lograr dicha visión</li></ul>   |
| <b>4. Comunicar la Visión</b>                               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar todo vehículo posible para comunicar la nueva visión y las nuevas estrategias</li><li>• Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición guía</li></ul>   |
| <b>5. Facultar a los demás para Actuar sobre la Visión</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Deshacerse de los obstáculos al cambio</li><li>• Cambiar los sistemas o estructuras que seriamente impiden la visión</li><li>• Incitar la toma de riesgos e ideas, actividades y acciones no tradicionales</li></ul>  |
| <b>6. Planificar para, y Crear Ganancias a Corto Plazo</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar por mejoras visibles de desempeño</li><li>• Crear dichas mejoras</li><li>• Reconocer y premiar los empleados implicados en la mejoría</li></ul>  |
| <b>7. Consolidar las mejoras y Producir aún más Cambios</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar el aumento de la credibilidad para cambiar los sistemas, estructuras y políticas que no encajan con la visión.</li><li>• Emplear, promover y desarrollar empleados que pueden implementar la visión</li><li>• Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y cambiar los agentes</li></ul> |
| <b>8. Institucionalizar nuevos Métodos</b>                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Articular las relaciones entre los nuevos comportamientos y los éxitos corporativos</li><li>• Desarrollar los medios de asegurar el desarrollo del liderazgo y la sucesión</li></ul>  |