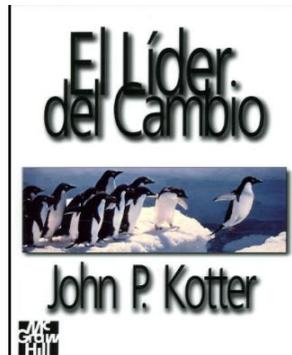


EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”



EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

Si bien algunas personas pronostican que la mayor parte de los proyectos de reingeniería, replanteamiento de estrategias, fusiones, recortes de personal, esfuerzos de calidad y renovación cultural desaparecerán muy pronto, yo creo que esto es sumamente improbable. Se trata de fuerzas macroeconómicas muy poderosas, y es probable que estas fuerzas se vuelvan todavía más influyentes en el transcurso de las próximas décadas.

Como resultado de ello, cada vez serán más las organizaciones que se verán obligadas a reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios y productos, ubicar nuevas oportunidades de crecimiento e incrementar la productividad.

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

ERROR 1: PERMITIR UN EXCESO DE COMPLACENCIA

ERROR 2: NO CREAR UNA COALICIÓN CONDUCTORA LO SUFICIENTEMENTE PODEROSA.

En las transformaciones exitosas, el presidente, gerente de división o jefe de departamento junto con otras cinco, quince o cincuenta personas con el compromiso de lograr una mejoría en el desempeño se reúnen para constituir un equipo. Este grupo raras veces incluye a todas las personas con mayor antigüedad porque algunas sencillamente no se dejan convencer, cuando menos al principio.

Los esfuerzos que carecen de una coalición conductora lo suficientemente poderosa pueden lograr un progreso aparente durante un tiempo. La estructura organizacional podría transformarse,

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

o se podría lanzar un esfuerzo de reingeniería. Pero tarde o temprano, otras fuerzas pueden contrarrestar los esfuerzos y socavar las iniciativas. En la lucha que tiene lugar tras bambalinas entre un solo ejecutivo o un comité débil y la tradición, el interés a corto plazo y otras cosas semejantes, estos últimos casi siempre triunfan. Impiden que el cambio estructural produzca la modificación necesaria en el comportamiento. Aniquilan la reingeniería en la forma de resistencia pasiva por parte de empleados y gerentes. Transforman los programas de calidad en fuentes de más burocracia en lugar de satisfacción al cliente.

ERROR 3: SUBESTIMAR EL PODER DE LA VISIÓN

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

En los esfuerzos de transformación que no tienen éxito, los altos directivos en ocasiones sí tienen un sentido de dirección, pero éste es demasiado complicado o borroso para resultar de utilidad.

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

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

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

Son tres los patrones de la comunicación ineficaz, y todos ellos están impulsados por hábitos desarrollados en tiempos más estables. En el primero, un grupo de hecho desarrolla una visión transformadora bastante buena y luego procede a promoverla convocando apenas a unas cuantas juntas o enviando tan sólo unos cuantos memos. Sus integrantes, que así utilizaron únicamente una reducida fracción de la comunicación intercompañía anual, reaccionan con asombro cuando perciben que la gente parece no comprender el nuevo enfoque. En el segundo patrón, la cabeza de la organización dedica un tiempo considerable a hacer discursos ante grupos de empleados, pero la mayoría de sus directivos permanecen virtualmente en silencio. Aquí, la visión captura una mayor proporción de la comunicación anual que en el primer caso, pero el volumen sigue siendo lamentablemente inadecuado. En el tercer patrón, se invierte mucho más esfuerzo en boletines informativos y discursos, pero algunos de los individuos más notorios siguen comportándose en

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

forma anti-ética respecto de la visión, y el resultado neto es que el cinismo entre las tropas se agudiza, en tanto que el convencimiento en el nuevo mensaje disminuye.

ERROR 5: PERMITIR QUE LOS OBSTÁCULOS BLOQUEEN LA NUEVA VISIÓN.

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

En ocasiones el obstáculo es la estructura organizacional. Las categorías limitadas en cuanto a puestos pueden socavar los esfuerzos para incrementar la productividad o mejorar el servicio a clientes. Los sistemas de compensaciones o de evaluación del desempeño pueden orillar a la gente a elegir entre la nueva visión y sus propios intereses.

ERROR 6: NO DAR LUGAR A TRIUNFOS A CORTO PLAZO

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

ERROR 7: CANTAR VICTORIA DEMASIADO PRONTO

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

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

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

Son dos los factores que resultan particularmente importantes para arraigar nuevos enfoques en la cultura de una organización. El primero es el intento consciente por mostrarle a la gente de qué manera comportamientos y actitudes específicos han contribuido a mejorar el desempeño. Cuando la gente tiene que hacer las conexiones por sí misma, como suele ser el caso, es fácil que den lugar a vínculos inadecuados. Como el cambio se produjo durante la época en la que la carismática

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

Coleen era jefe de departamento, muchos empleados vincularon las mejorías en el desempeño con el estilo tan extravagante de ella, en lugar de atribuirlo a la nueva estrategia de “el cliente es primero” que de hecho había marcado la diferencia. Como resultado de ello, la lección arraigada en la cultura fue “Gerentes extrovertidos” en lugar de “Ama al cliente”.

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

EL CAMBIO EXITOSO Y LA FUERZA QUE LO IMPULSA

Después de observar docenas de esfuerzos por realzar el desempeño organizacional a través de reestructura, reingeniería, programas de calidad, fusiones y adquisiciones, renovación cultural, recortes y reorientación estratégica, yo saco una conclusión diferente. La evidencia disponible muestra que la mayor parte de las organizaciones públicas y privadas pueden mejorar de manera significativa, a un costo aceptable, pero que con frecuencia cometemos errores terribles cuando hacemos el intento porque la historia sencillamente no nos ha preparado para los desafíos en materia de transformación.

LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA

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

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

En vista de la trayectoria que han mostrado muchas compañías a lo largo de las últimas décadas, algunas personas han llegado a la conclusión de que las organizaciones sencillamente son incapaces de cambiar gran cosa, y que debemos de aprender a aceptar se hecho. Pero esta evaluación no da razón de ninguna de las historias de transformaciones exitosas ocurridas en el

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

pasado reciente. Algunas organizaciones han descubierto cómo lograr que la elaboración de nuevas estrategias, las adquisiciones, la reingeniería, los programas de calidad y la reestructura funcionen maravillosamente bien para ellos. Han reducido al mínimo los errores que en materia de cambio se describen en el capítulo 1. En el proceso, se han salvado de la bancarrota, o han pasado de ser jugadores de categoría intermedia a líderes de la industria, o se han adelantado por mucho a sus rivales más cercanos.

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

Los pasos son: establecer el sentido de premura, dar origen a la coalición conductora, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión de cambio, facultar a una amplia base de gente para que tomen acción, generar triunfos a corto plazo, consolidar ganancias y producir todavía más cambios, e institucionalizar los nuevos enfoques en la cultura.

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

LA IMPORTANCIA DE LA SECUENCIA

El cambio exitoso de cualquier magnitud atraviesa por las ocho etapas, habitualmente en la secuencia que se muestra en la evidencia 2. Aunque uno normalmente opera en múltiples fases al mismo tiempo, el saltarse, aunque sea un solo paso o adelantarse demasiado sin un fundamento sólido casi siempre ocasiona problemas.

Normalmente, la gente se salta pasos porque se sienten presionados para producir.

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

R: Porque le han enseñado a administrar, más no a dirigir

ADMINISTRACIÓN VERSUS LIDERAZGO

La administración es un conjunto de procesos que pueden hacer que un sistema complicado de personas y tecnología funcione sin problemas. Los aspectos más importantes de la administración incluyen planear, presupuestar, organizar, proveer personal, controlar y resolver problemas. El liderazgo es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o que las adapta ante circunstancias significativamente cambiantes. El liderazgo define cómo debería de ser

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

el futuro, alinea a la gente con esa visión, y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos.

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

Durante la mayor parte de este siglo, conforme fuimos dando origen a miles y miles de grandes organizaciones por primera vez en la historia del hombre, no contábamos con el número de buenos administradores suficiente para mantener funcionando todas esas burocracias. De modo que numerosas compañías y universidades desarrollaron programas de administración, y cientos y miles de personas se vieron alentadas a aprender administración en el puesto. Y lo hicieron. Pero se les enseñó muy poco liderazgo. Hasta cierto grado, se hizo hincapié en la administración porque resulta más sencillo enseñar esto que el liderazgo. Pero aún más, la administración constituía el primer punto de la agenda del siglo veinte porque eso era lo que se necesitaba. Por cada empresario o constructor de negocios que era líder, necesitábamos cientos de administradores para manejar sus empresas en perenne crecimiento.

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

EVIDENCIA 3

Administración versus liderazgo

ADMINISTRACIÓN

- *Plantear y presupuestar:* establecer pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan.
- *Organizar y proveer personal:* establecer alguna estructura

LIDERAZGO

- *Establecer una dirección:* desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión
- *Alinear a la gente:* transmitir la dirección en palabras y hechos a

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

para llevar a cabo los requerimientos del plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación

- *Controlar y resolver problemas:* supervisar resultados, identificar desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas.

todos aquéllos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.

- *Motivar e inspirar:* transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas.

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

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

Una coalición conductora lo suficientemente poderosa con el liderazgo suficiente no se genera con personas que han aprendido a pensar en términos de jerarquía y administración. Las visiones y las estrategias no se formulan por individuos que únicamente han aprendido a manejar planes y presupuestos. Se permite que las estructuras, los sistemas, la falta de capacitación, o los supervisores le resten facultades a los empleados que desean contribuir a poner en práctica la visión, situación pronosticable, dado que la mayoría de los administradores poco han aprendido sobre facultar a los empleados.

Es frecuente que los empleados de empresas grandes y antiguas tengan dificultades para arrancar un proceso de transformación debido a la ausencia de liderazgo, aunada a la arrogancia, el aislamiento y la burocracia. En dichas organizaciones, en las que lo más probable es que en un programa de cambio haya un exceso de administración y una falta de liderazgo, es más lo que se jala que lo que se impulsa. Alguien toma una decisión y exige que otros la acepten. La transformación requiere sacrificio, dedicación y creatividad, y ninguno de estos elementos suele ir de la mano de la coerción.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

Los esfuerzos por llevar a cabo el cambio que se pretende realizar con exceso de administración y falta de liderazgo también tienden a eliminar el desorden inherente de las transformaciones.

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

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

EL FUTURO

El problema del cambio dentro de las organizaciones se volvería menos preocupante si el ámbito de los negocios se estabilizara pronto o cuando menos redujera el ritmo que está siguiendo.

EL PROCESO DE OCHO ETAPAS INFUNDIR EL SENTIDO DE PREMURA

En una organización con 100 empleados, cuando menos media docena deben ir más allá de lo que normalmente se requiere de ellos para producir un cambio significativo. En una empresa con 100,000 empleados, es factible que se requiera lo mismo de 15,000 empleados o más.

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

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

Son cuando menos nueve los motivos que contribuyen a explicar esta clase de complacencia. Primero, no existía ninguna crisis altamente visible. La empresa no estaba perdiendo dinero. Nadie había amenazado con un despido masivo. No se planteaba ninguna posibilidad de bancarrota. No había invasores a la vista. La prensa no estaba publicando encabezados constantemente negativos acerca de la empresa.

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

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

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

Quinto, los distintos sistemas internos de planeación y control eran manipulados para facilitar el que todo el mundo alcanzara sus objetivos funcionales. La gente del grupo corporativo de mercadotecnia me manifestó que habían logrado el 94 por ciento de sus objetivos durante el año anterior. Un objetivo característico: “Lanzar una nueva campaña publicitaria para el 15 de junio”. El incrementar la participación de mercado en cualquiera de las líneas de productos de la empresa no se consideraba como un objetivo apropiado.

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

Séptimo, cuando algún empleado joven y emprendedor se empeñaba en recabar retroalimentación externa en cuanto al desempeño de la empresa, con frecuencia era tratado como un leproso. En esa cultura corporativa, tal comportamiento era considerado inapropiado porque

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

podía lesionar a alguien, hacer que bajara la moral, o llevar a argumentos (es decir, discusiones honestas).

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

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

Los éxitos pasados brindan demasiados recursos, reducen nuestro sentido de premura y nos alientan para mirar hacia nuestro interior. En el caso de los individuos, generan un problema de ego; en el caso de las empresas, un problema cultural. Una regla práctica en esfuerzo de cambio importante. *Nunca menosprecie la magnitud de las fuerzas que refuerzan la complacencia y que ayudan a mantener el status quo.*

CÓMO INTENSIFICAR LA SENSACIÓN DE URGENCIA

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

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

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

El infundir un intenso sentido de premura usualmente requiere acciones audaces e incluso riesgosas que normalmente asociamos con un buen liderazgo. Unas cuantas actividades modestas, como la presencia del grupo de clientes en la reunión administrativa anual, suelen fracasar ante las fuerzas abrumadoramente poderosas que alimentan la complacencia. Ser audaz significa limpiar el balance general y generar una enorme pérdida para el trimestre. O vender las oficinas corporativas y mudarse a un edificio que luzca más bien como un centro de comando bélico. O comunicarles a todos sus negocios que cuentan con veinticuatro meses para convertirse en los primeros o segundos en su mercado, de lo contrario se verán penalizados con el despojo o la clausura. O hacer que el 50 por ciento de la paga para los diez funcionarios más altos se basa en objetivos difíciles en cuanto a calidad de los productos para toda la organización. O contratar consultores para recopilar información honesta en las juntas para luego forzar sobre la misma, a pesar de saber que dicha estrategia alterará muchísimo a algunas personas.

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

El darles pasos para elevar el sentido de premura puede resultar particularmente difícil para personas que han sido educadas en una cultura administrativa en la que el valor primordial consistía en tenerlo todo bajo control. Los auténticos líderes emprenden acciones por que tienen confianza en que las fuerzas que se desaten podrán dirigirse hacia la obtención de fines importantes.

EVIDENCIA 2

Formas de elevar el nivel de premura

1. Generar una crisis permitiendo una pérdida financiera, exponiendo a los gerentes a debilidades importantes ante los competidores, o dejando que los errores se vuelvan más grandes en lugar de corregirlos en el último minuto.
2. Eliminar ejemplos obvios de excesos (por ejemplo, membresías de la compañía en clubes campestres, una fuerza aérea grande, comedores de alta cocina para ejecutivos).
3. Establecer objetivos tan elevados en cuanto a ingresos, entradas, productividad, satisfacción del cliente y ciclos, que no puedan ser alcanzados llevando acabo los negocios en la forma habitual.
4. Dejar de medir el desempeño de las subunidades con base únicamente en objetivos funcionales estrechos. Insistir en que sea mayor el número de personas que se responsabilice de medidas más amplias en cuanto al desempeño del negocio.
5. Transmitir más datos sobre satisfacción de los clientes y desempeño financiero a un mayor número de empleados, especialmente información que demuestre debilidades en comparación con la competencia.
6. Insistir en que la gente hable con regularidad con los clientes insatisfechos, los proveedores molestos y accionistas descontentos.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

7. Emplear consultores y otros medios para hacer que se generen datos más pertinentes y discusiones honestas en las juntas administrativas.
8. Publicar discusiones más honestas de los problemas de la empresa en los periódicos de la compañía y los discursos de los altos directivos. Poner un alto a las “palabras felices” de los altos directivos.
9. bombardear a la gente con información sobre oportunidades futuras, las maravillosas recompensas que habrá por aprovechar al máximo dichas oportunidades, y la incapacidad actual de la organización para ir en pos de esas oportunidades.

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

LA FUNCIÓN QUE TIENEN LAS CRISIS

Las crisis visibles pueden resultar enormemente útiles para atraer la atención de la gente y elevar los niveles de premura. Pero en este mundo cada vez se mueve con mayor rapidez, esperar a que estalle el fuego constituye una estrategia dudosa.

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

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

Los auténticos líderes con frecuencia generan este tipo de crisis artificiales en lugar de esperar a que algo ocurra. Por ejemplo, en lugar de discutir con los gerentes sobre sus planes, como solía ser su estilo, Harry decidió aceptar proyecciones en cuanto a ingresos y costos que sabían que no

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

eran realistas. El descenso resultante de 30 por ciento en los ingresos esperados atrajo la atención de todo el mundo. Si bien las transformaciones empiezan con mayor facilidad con una crisis financiera natural, si uno está en posición de elegir, resulta evidentemente más inteligente no esperar a que una se presente.

LA FUNCIÓN QUE TIENEN LOS GERENTES DE NIVELES INTERMEDIOS Y BAJOS.

Si todos los integrantes del cuerpo directivo son gerentes cautelosos comprometidos con la situación actual, un valiente revolucionario de bajo nivel fracasará siempre. Pero jamás he visto una organización en la que el cuerpo directivo entero esté en contra del cambio.

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

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

¿QUÉ GRADO DE PREMURA SE CONSIDERARÍA SUFICIENTE?

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

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

VIABILIDAD ESTRATÉGICA

En ocasiones vemos visiones corporativas que prometen el mundo, pero no brindan el menor indicio en cuanto a cómo o por qué va a ser viable una transformación. Nos transformaremos y

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

dejaremos de ser una compañía mediocre para convertirnos en los preferidos de los clientes. Maravilloso, pero ¿cómo?

Una visión viable es más que un castillo en el aire. Una descripción efectiva del futuro implica aprovechar al máximo los recursos y las capacidades.

Viabilidad también significa que una visión está fundamentada en un entendimiento claro y racional de la organización, su mercado y las tendencias competitivas. Es aquí donde la estrategia tiene una función importante. La estrategia proporciona una lógica y un primer nivel de detalle para mostrar la forma en la que se podrá realizar la visión. Es preciso que muchas empresas dejen de ser cerradas, centralizadas, jerárquicas, lentas en el proceso de toma de decisiones y políticas si han de triunfar en el mercado, proporcionar ganancias financieras superiores.

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

PUNTO CENTRAL, FLEXIBILIDAD Y FACILIDAD DE COMUNICACIÓN

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

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

VISIONES EFECTIVAS E INEFECTIVAS: UNOS CUANTOS EJEMPLOS

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

1. “Quince por ciento de ganancias por crecimiento de las acciones” no es una visión efectiva. Como he observado en varias compañías, un objetivo financiero así no va a ser deseable para algunos, quizá a otros no les parezca viable, y ofrece muy pocos indicios respecto de las acciones que se requieren para alcanzarlo.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

2. Una visión efectiva no es un cuaderno de diez centímetros que describe el “Programa de Calidad”. Después de leer 800 páginas, la mayoría de la gente tiende a deprimirse en lugar de sentirse motivada.
3. Una visión efectiva no es una lista interminablemente vaga de valores positivos (“Defendemos la integridad, los productos seguros, la limpieza del medio ambiente, las buenas relaciones laborales, etc.”). Listas así jamás proporcionan una dirección clara y desaniman a todo el mundo menos a los idealistas exagerados.

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

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

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

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

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

La visión que impulsa el esfuerzo de nuestro departamento en materia de reingeniería es simple. Queremos reducir nuestros costos cuando menos en un 30 por ciento e incrementar la velocidad

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

con la que podemos responderle a nuestros clientes en un mínimo de 40 por ciento. Estos objetivos son estrictos, pero con base en un proyecto piloto realizado en Austin sabemos que son alcanzables si todos trabajamos juntos. Cuando lo hayamos logrado, aproximadamente en tres años, habremos dado un enorme salto superando a nuestros competidores, y habremos conseguido todos los beneficios asociados: clientes más satisfechos, aumento en el crecimiento de los ingresos, mayor seguridad de los empleos, y el enorme orgullo que acompaña a los grandes logros.

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

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

CÓMO CREAR LA VISIÓN

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

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

La creación de una visión puede resultar difícil cuando menos por cinco motivos (según se resume en la evidencia 4 que aparece en la siguiente página). Primero, hemos educado a varias generaciones de persona sumamente talentosas para convertirse en administradores, no en líderes ni en líderes/administradores, y la visión no constituye un elemento de la administración efectiva. El equivalente administrativo de la creación de una visión es la planeación. Pregúntele a un buen administrador cuál es su visión, y es probable que le mencione el plan operativo, por ejemplo,

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

lanzar este producto en junio, contratar X número, llegar a \$Y después de impuestos en este año. Pero un plan jamás dirige, alinea e inspira como lo puede hacer una visión, y por lo tanto no basta durante una transformación. En un pasado que se movía con más lentitud, no era mucho lo que lográbamos enseñarle a la gente sobre esta clase de actividad, de modo que no lo hacíamos. Una vez más, la historia trabaja en contra nuestra.

Segundo, aunque una buena visión posee una cierta simplicidad elegante, los datos y la síntesis que se requieren para generarla suelen distar mucho de ser simples.

EVIDENCIA 4

Cómo crear una visión efectiva

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

Tercero, en este ejercicio se requiere la participación del intelecto y el corazón por igual. Como resultado de ello, crear una visión no constituye tan sólo un ejercicio de estrategia para evaluar las oportunidades que ofrece el medio y las capacidades de la organización. El proceso implica de manera primordial el establecer contacto con nosotros mismos, el reflexionar en quiénes somos y qué es lo que nos interesa. El ejercicio puede resultar sumamente gratificante desde un punto de vista personal. Sin embargo, esta actividad también puede resultar difícil para personas que no son introspectivas y no tienen conciencia de sí mismas, y producirles ansiedad.

Cuarto, si no existe trabajo de equipo en la coalición conductora, la estrechez de miras puede convertir la creación de una visión en una negociación interminable.

Por último, si el grado de premura no es lo suficientemente elevado, jamás encontrará usted el tiempo suficiente para completar el proceso. Se vuelve difícil programar juntas. El trabajo entre sesiones avanza con lentitud. Antes de que se dé usted cuenta, habrá transcurrido un año sin que se haya logrado gran cosa. Se intensifican las presiones por crear algo, de modo que se acepta un producto muy por debajo de lo ideal y la compañía sigue adelante.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

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

Siempre que uno omite uno de los pasos del proceso de cambio de ocho etapas sin concluir el trabajo, usualmente paga un precio por demás elevado con el paso del tiempo.

COMUNICAR LA VISIÓN DE CAMBIO

UNA GRAN VISIÓN DE CAMBIO PUEDE satisfacer un propósito útil incluso si únicamente la comprende un reducido grupo de personas clave. Pero el auténtico poder de la visión se desata sólo cuando la mayoría de aquellos que intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección.

Los dirigentes no comunican lo suficiente, y esto suele darse con gran frecuencia. O involuntariamente envían mensajes inconsistentes. En cualquiera de los casos, el resultado neto es el mismo: la transformación se estanca.

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

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

Uno de los principales motivos por los cuales la creación de una visión constituye un ejercicio tan desafiante radica en que quienes integran la coalición conductora se ven precisados a responder a todas estas interrogantes, y eso requiere tiempo y mucha comunicación.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

EVIDENCIA 1

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

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

EVIDENCIA 2

Elementos clave en la comunicación efectiva de la visión

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

LAS COSAS DEBEN SER SIMPLES

el tiempo y la energía que se requieren para una comunicación efectiva de la visión se relacionan directamente con la claridad y sencillez del mensaje. Una información centrada y libre de jergonza se puede difundir a grandes grupos de personas a una fracción del costo de una comunicación torpe y complicada. El parloteo técnico y las frases muy complejas nada más estorban, generando confusión, sospecha y alienación. La comunicación funciona en forma óptima cuando es tan directa y simple que posee un dejo de elegancia.

Recuerde el viejo refrán que dice: si tuviera más tiempo, te escribiría una carta más breve. Resulta mucho más difícil ser claro y conciso que excesivamente complicado y redundante.

A continuación, presentamos unos cuantos ejemplos:

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

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

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

Una forma de hablar similar resulta confusa cuando se habla con alguien fuera de la profesión. Como la mayor parte de las organizaciones tienen empleados y grupos externos (como clientes y proveedores) que pertenecen a docenas de profesiones (ingenieros mecánicos, contadores, investigadores de mercado, administradores), siempre que se utiliza jergonza, algunas personas van a comprender y sentirse incluidas, en tanto que la mayoría de la audiencia se sentirá confundida e ignorada. En consecuencia, la comunicación destinada a una amplia difusión en un esfuerzo de cambio deberá estar libre de jergonza.

Analicemos otros dos ejemplos:

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

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

USO DE METÁFORAS, ANALOGÍAS, EJEMPLOS

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

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

Otro ejemplo:

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

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

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

Las palabras bien escogidas pueden hacer memorable un mensaje, incluso si tiene que competir con cientos de comunicaciones para atraer la atención de la gente.

USO DE MUCHOS FOROS DIFERENTES

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

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

REPETIR, REPETIR, REPETIR

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

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

Todos los casos exitosos de cambios importantes parecen incluir decenas de miles de comunicaciones que ayudan a los empleados a lidiar con asuntos intelectuales y emocionales difíciles. Esto ocurre porque docenas de gerentes, supervisores y ejecutivos miran todas sus actividades cotidianas a través de la lente de la nueva visión.

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

IGNORAR LO DICHO, O DIRIGIR A TRAVÉS DEL EJEMPLO

Frecuentemente sucede que la forma más poderosa de comunicar una nueva dirección sea a través del comportamiento. Cuando los cinco o cincuenta personajes más importantes viven la visión del cambio, los empleados suelen comprenderla mejor que si se hubieran publicado cien

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

historias al respecto en el boletín informativo de la compañía. Cuando ven que los altos directivos ponen en práctica la visión, todas las inquietantes preguntas sobre credibilidad y juegos vanos tienden a evaporarse.

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

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

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

En resumen: *nada es más nocivo para comunicar una visión de cambio que el que parte de sus principales representantes se comporten de manera inconsistente con esta visión.*

ABORDAR DE MANERA EXPLÍCITA LOS APARENTES INCONSISTENCIAS

Los estilos de administración de carácter imperial y condescendiente se están extinguiendo. En un mundo que se desplaza a gran velocidad, en el que existe la necesidad de comprometer el corazón y el intelecto de los empleados, los ejecutivos que no son comunicativos no podrán transformar sus empresas en competidores rudos.

ESCUCHAR Y SER ESCUCHADO

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

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

LA UTILIDAD DE LOS LOGROS A CORTO PLAZO: UN EJEMPLO NATURALEZA Y PROGRAMACIÓN OPORTUNA DE LOS LOGROS A CORTO PLAZO

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

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

Cuando un esfuerzo de reingeniería promete que las primeras reducciones de costos de producirán en doce meses y sucede lo que se pronostica, eso constituye un logro. Cuando en los inicios de una reorganización se reduce la primera etapa del ciclo de desarrollo de nuevos productos de diez meses a tres, eso constituye un logro.

En las compañías o unidades de empresas pequeñas, los primeros resultados con frecuencia se requieren al cabo de medio año. En las grandes organizaciones, se requieren algunos logros inequívocos al cabo de dieciocho meses.

LA FUNCIÓN QUE TIENEN LOS LOGROS A CORTO PLAZO

EVIDENCIA 2

La función que tienen los logros a corto plazo

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

PLANIFICAR LOS RESULTADOS EN LUGAR DE REZAR PARA QUE SE PRODUZCAN

En esfuerzos de cambio sumamente exitosos, los diálogos que uno escucha no se parecen a esto. Los logros a corto plazo no se producen como resultado de un poco de suerte. No son simplemente posibilidades. La gente no se dedica a esperar que se den las mejorías en cuanto a desempeño y a rezar para que se produzcan. El punto radica en asegurarse de que haya resultados visibles que le brinden credibilidad al esfuerzo en pro de la transformación.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

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

R: Hay por lo menos tres motivos.

Primero, la gente no planifica suficientemente estos logros porque se siente abrumada. Es frecuente que el nivel de premura no se haya elevado lo suficiente, o que la visión no esté clara.

Un tercer elemento que mina la planeación para alcanzar los logros necesarios a la ausencia de habilidad directiva suficiente, en especial en la coalición conductora, o una falta de compromiso con el proceso de transformación por parte de los directivos más importantes. En gran medida, el liderazgo se encarga del largo plazo y la administración del futuro inmediato.

NO ES TAN MALO AUMENTAR LA PRESIÓN LOS LOGROS A CORTO PLAZO NO SON ARTILUGIOS A CORTO PLAZO

Hasta cierto grado, la administración es manipulación, y eso incluye la generación de mejoras a corto plazo en cuanto a desempeño.

LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Seleccionar y presupuestar de manera sistemática objetivos, elaborar planes para alcanzar esos objetivos, organizarse para ponerlos en práctica y controlar el proceso para que no se salga de su cauce... ésa es la esencia de la administración. La transformación no es un proceso que implique tan sólo liderazgo; la buena administración también es esencial.

EVIDENCIA 3

La relación entre liderazgo, administración, resultados a corto plazo y transformación exitosa

+ + L I D E R A Z G O	Los esfuerzos de transformación pueden tener éxito durante un tiempo, pero con frecuencia fracasan cuando los resultados a corto plazo se vuelven erráticos	Todos los esfuerzos de transformación de gran éxito combinan un buen liderazgo con una buena administración
	Los esfuerzos en pro de la transformación no progresan.	Los resultados a corto plazo son factibles, especialmente a través de recortes de costos, y fusiones y adquisiciones. Pero hay problemas para dar inicio a los programas de transformación reales, y raras veces se logra una transformación fundamental a largo plazo.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

0

+

++

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

Pero cuando un líder carismático no es un buen administrador y no valora las habilidades administrativas en otros, alcanzar los logros a corto plazo puede resultar problemático.

CONSOLIDAR LAS GANANCIAS Y GENERAR MÁS CAMBIOS

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

RESISTENCIA: SIEMPRE A LA ESPERA DE VOLVER A FORTALECERSE

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

Hay ocasiones en las que los opositores son incluso quienes organizan la celebración, especialmente si son astutos y cínicos.

Siempre que uno afloja el paso antes de concluir una tarea, se puede perder el ímpetu crítico, lo cual dará lugar a un retroceso. Tres años de trabajo pueden verse arruinados con asombrosa facilidad. Una vez que se inicia el retroceso, volver a generar ímpetu puede resultar una tarea intimidante, algo así como pedirle a la gente que se lance frente a una gigantesca roca que ha empezado a correr colina abajo. Únicamente los más fervientes partidarios del cambio aceptarían una petición así.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

EL PROBLEMA DE LA INTERDEPENDENCIA

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

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

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

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

LA NATURALEZA DEL CAMBIO EN SISTEMAS ALTAMENTE INTERDEPENDIENTES. TRANSFORMACIONES ORGANIZACIONALES. ELIMINACIÓN DE INTERDEPENDENCIAS INNECESARIAS.

Todas las organizaciones cuentan con ciertas interdependencias innecesarias que son producto de la historia, y no de la realidad actual. Ventas no puede hacer nada sin la aprobación de manufactura debido a una crisis que tuvo lugar en 1954, y que condujo a la creación de esa política. Deshacerse de artefactos históricos da lugar a una agenda de cambio todavía más larga, cosa que no resultará del agrado de nadie en una organización agotada. Pero la eliminación de interconexiones innecesarias puede, en última instancia, facilitar mucho una transformación.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

UN LARGO CAMINO

Como la transformación de cosas importantes en sistemas altamente interdependientes con frecuencia significa modificarlo casi todo, la transformación de un negocio puede tornarse en un ejercicio de gran magnitud que se termina en años, no en meses.

Es aquí, una vez más, donde el liderazgo resulta de incalculable valor. Los líderes sobresalientes están dispuestos a pensar a largo plazo. Las décadas, o incluso los siglos, pueden constituir marcos de tiempo con gran significado. Impulsados por visiones apremiantes que ellos encuentran pertinentes para su persona, están dispuestos a seguir su curso para lograr objetivos que muchas veces les resultan importantes desde el punto de vista psicológico. Aunque otros cambian de trabajo cada dos años, los líderes permanecen en puestos de menor jerarquía durante el doble del tiempo, o en un puesto de más jerarquía durante más de una década. En lugar de cantar victoria y dejar a un lado el proyecto, lanzan la docena de proyectos de cambio que con frecuencia se requieren en la etapa 7 de una transformación. También se toman el tiempo para asegurarse de que todas las prácticas nuevas se hayan arraigado firmemente en la cultura de las organizaciones.

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

EVIDENCIA 2

Aspectos de la etapa 7 en un esfuerzo exitoso en pro de una transformación fundamental

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

ARRAIGAR LOS NUEVOS ENFOQUES EN LA CULTURA

EN QUÉ RADICA EL PODER DE LA CULTURA

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

P: ¿Cómo es posible que un grupo inteligente de altos ejecutivos permita que ocurra una cosa así?

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

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

EVIDENCIA 1

Algunos ejemplos de los elementos de la cultura corporativa

Un tanto invisible	⇒ NORMAS DE COMPORTAMIENTO DE GRUPO ⇒ Los empleados responden con rapidez a las peticiones de los clientes ⇒ Los gerentes permiten que los empleados de niveles más bajos participen en la toma de decisiones. ⇒ Los gerentes se quedan a trabajar cuando menos una hora después de la hora de salida oficial	Difícil de cambiar
Invisible	⇒ VALORES COMPARTIDOS ⇒ Los gerentes se interesan por los clientes. ⇒ A los empleados les interesa más la calidad que la cantidad	Excesivamente difícil de cambiar

La cultura es poderosa por tres motivos primordiales:

1. Porque los individuos están muy bien seleccionados e indocinados.
2. Porque la cultura se afirma a través de las acciones de cientos o miles de personas

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

3. Porque todo esto ocurre sin que exista una intención consciente, y por ello resulta difícil desafiar o incluso discutir el hecho.

Los consultores, los representantes de ventas del ramo industrial, y otras personas que observan de cerca y en forma regular a las empresas sin ser empleados de ellas saben bien hasta qué grado la cultura opera ajena a la conciencia de la gente, incluso aspectos visiblemente inusuales de una cultura.

CUANDO SE INJERTAN NUEVAS PRÁCTICAS EN LAS VIEJAS

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

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

En 1983, un nuevo presidente ejecutivo condujo a la compañía a través de un proceso de transformación fundamental que resultó exitoso. Para 1988, ya no se utilizaban los viejos manuales de procedimientos, habían sido sustituidos por un número mucho menos de reglas y un conjunto de prácticas en favor del cliente con más sentido para la década de 1980. Pero el presidente ejecutivo se percató de que, si bien no se veían en los escritorios de la gente, los viejos manuales seguían siendo ampliamente usados en la cultura corporativa. De modo que hizo lo siguiente.

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

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

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

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

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

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

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

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

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

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

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

CUANDO LAS NUEVAS PRÁCTICAS SUSTITUYEN A LA VIEJA CULTURA

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

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

¿Qué hicieron estos directivos? Brevemente:

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

EL CAMBIO CULTURAL SE PRODUCE AL ÚLTIMO, NO AL PRINCIPIO

El impedimento más grande para generar el cambio en un grupo es la cultura. Por lo tanto, el primer paso en una transformación fundamental consiste en alterar las normas y valores. Una vez que la cultura se empieza a transformar, lo que falta del esfuerzo de cambio se torna más factible y resulta más sencillo llevarlo a cabo.

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

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

trabajo contribuye muy poco, o nada, a que desarrollemos dichas habilidades, es probable que jamás llevemos a la práctica nuestro potencial.

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

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

Tan sólo en los últimos diez años, hemos avanzado mucho en la creación de esta clase de organización. Cualquiera que se sienta pesimista a respecto de nuestra capacidad para construir estructuras para incubar liderazgo debería analizar meticulosamente lo que ya ha ocurrido. Pero todavía nos falta recorrer un largo camino. Los empleos con definiciones estrechas, las culturas opuestas a los riesgos y los jefes que tienden a administrar a los individuos siguen siendo la norma en demasiados sitios, especialmente en grandes compañías y numerosas organizaciones gubernamentales.

FACULTAR A LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS

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

ADMINISTRACIÓN DELEGADA PARA UN DESEMPEÑO EXCELENTE EN EL CORTO PLAZO.

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

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

Pero todo esto no se realiza.

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

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

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

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

NADA DE INTERDEPENDENCIA INNECESARIA

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

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

UNA CULTURA CORPORATIVA ADAPTABLE

Crear esas prácticas de modo que prevalezcan constituye un ejercicio en la creación de culturas corporativas adaptables.

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

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

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

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

Las personas que han andado de un lado para otro en reestructuraciones, programas de calidad y cosas semejantes que han tenido una efectividad marginal a menudo se preguntan si esta organización cambiante y adaptable será un infierno en la tierra. No es así. Por lo que he visto hasta ahora, este tipo de organización puede constituir un sitio de trabajo mucho más gratificante que lo que prevalece hoy en día. Recuerde, el cambio no se produce en esta clase de empresa como medio para satisfacer el ego de alguien, ni como reacción intempestiva ante los acontecimientos de ayer. Las transformaciones tienen lugar para ayudar a elaborar productos o servicios que cada vez sean mejores y que satisfagan necesidades humanas reales a costos cada vez más bajos. Vivir y triunfar en un ámbito así puede ser divertido, porque uno siente que está

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

haciendo algo que vale la pena. Es necesario acostumbrarse al ritmo del cambio, especialmente si uno se ha pasado la mayor parte de su vida laboral en burocracias pasadas de modo. Pero tras un periodo de adaptación, parece ser que a la mayoría de la gente le agrada la cualidad dinámica del medio ambiente. Es desafiante. Jamás resulta aburrida. Triunfar es divertido. Y para la mayoría de nosotros, realizar una verdadera aportación resulta muy satisfactorio para el alma.

EVIDENCIA 1

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

SIGLO VEINTE ESTRUCTURA

- ⇒ Burocrática
- ⇒ Con múltiples niveles
- ⇒ Organizada con la expectativa de que la dirección va a administrar
- ⇒ Caracterizada por políticas rígidas que generan innumerables interdependencias internas.

SISTEMAS

- ⇒ Dependen de pocos sistemas de información en cuanto a desempeño.
- ⇒ Distribuyen datos sobre desempeño principalmente a los ejecutivos
- ⇒ Ofrecen capacitación administrativa únicamente a los ejecutivos de alto nivel.

CULTURA

- ⇒ Centrada hacia el interior de la empresa
- ⇒ Centralizada
- ⇒ Lenta para la toma de decisiones
- ⇒ Política
- ⇒ Opuesta a los riesgos

SIGLO VEINTIUNO ESTRUCTURA

- ⇒ No burocrática, con menos reglas empleados.
- ⇒ Limitada a menos niveles
- ⇒ Organizada con la expectativa de que la alta dirección va a dirigir, y los empleados de menor nivel a administrar
- ⇒ Caracterizada por políticas flexibles que generan la interdependencia interna mínima requerida para servir a los clientes.

SISTEMAS

- ⇒ Dependen de numerosos sistemas de información en cuanto a desempeño, proporcionan datos especialmente sobre los clientes.
- ⇒ Difunden ampliamente los datos e información
- ⇒ Ofrecen capacitación administrativa a muchos sistemas de apoyo a mucha gente.

CULTURA

- ⇒ Orientada hacia el exterior
- ⇒ Faculta a los empleados
- ⇒ Expedita para la toma de decisiones
- ⇒ Abierta y franca
- ⇒ Más tolerante respecto de los riesgos

EL LIDERAZGO Y EL APRENDIZAJE PERPETUO

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

El empleado del siglo veintiuno necesitará saber más acerca de liderazgo y administración que su contraparte del siglo veinte. El administrador del siglo veintiuno tendrá que saber mucho sobre liderazgo. Sin estas habilidades, no será factible construir empresas dinámicas y adaptables.

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

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

UN PROTOTIPO DEL EJECUTIVO DEL SIGLO VEINTIUNO

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

La segunda vez que vi a Manny fue en 1995. En una breve conversación logré percibir una profundidad y un rasgo mundano que no se habían hecho aparentes con anterioridad. Al hablar con otras personas de la compañía, escuché evaluaciones similares y otra vez. “¿Verdad que resulta sorprendente lo mucho que ha crecido Manny?” me decían. “Sí”, contestaba yo, “es sorprendente”.

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

Siempre ha habido unos cuantos individuos como Manny. En lugar de bajar el ritmo y llegar a su punto máximo a los treinta y cinco o cuarenta y cinco años de edad, continúan aprendiendo a un ritmo que normalmente asociamos únicamente con niños y adultos jóvenes. Estas excepciones que

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

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

Yo creo que en el siglo veintiuno veremos más líderes destacados como éste que desarrollen sus habilidades a través de un aprendizaje perpetuo, porque ese patrón de crecimiento se ha visto cada vez más recompensado en un ámbito que se transforma a gran velocidad. En un mundo estático, podemos aprender virtualmente todo lo que necesitamos saber en la vida cuando llegamos a los quince años de edad, y somos pocos los llamados para proporcionar liderazgo. En un mundo en cambio perpetuo, jamás alcanzamos a aprenderlo todo, incluso si continuamos creciendo después de los noventa años, y el desarrollo de habilidades de liderazgo se vuelve pertinente para un número cada vez mayor de personas.

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

EL PODER DEL CRECIMIENTO COMBINADO

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

Analicemos este simple ejemplo. Entre los treinta y los cincuenta años de edad, Fran “crece” a un ritmo de 6 por ciento, es decir, que cada año amplía sus aptitudes y conocimientos relacionados con su carrera en un 6 por ciento. Su hermana gemela, Janice, tiene exactamente la misma inteligencia, habilidades e información a lo treinta años, pero durante los veinte años siguientes crece a un ritmo de sólo 1 por ciento al año. Tal vez Janice se haya sentido pagada de sí o se haya vuelto complaciente tras sus primeros triunfos. O quizá Fran cuente con ciertas experiencias que la

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

impulsen a avanzar. La pregunta es, ¿qué tanta diferencia marcará este diferencial de aprendizaje relativamente pequeño cuando lleguen a los cincuenta años?

A la luz de los hechos conocidos sobre Fran y Janice, resulta claro que la primera tendrá más capacidad que la segunda de obtener grandes logros cuando llegue a la edad de cincuenta años. Pero la mayoría de nosotros subestimamos el grado de capacidad que Fran alcanzará. La confusión se da por el efecto de la combinación. Así como es frecuente que no percibamos la diferencia entre una ganancia de 7 por ciento y una ganancia de 4 por ciento en una cuenta bancaria en el transcurso de veinte años, habitualmente subestimamos los efectos de los diferenciales en el aprendizaje.

Así como las organizaciones se verán obligadas a aprender, transformarse y volverse a inventar constantemente en el siglo veintiuno, lo mismo le sucederá a un número cada vez mayor de individuos.

LOS HÁBITOS DEL ETERNO ESTUDIOSO

Los eternos estudiosos reflexionan con humildad y honestidad sobre sus experiencias para aprender de ellas, mucho más que la mayoría de nosotros. Ellos no esconden el fracaso ni lo analizan desde una posición defensiva que socave su capacidad para llegar a conclusiones racionales.

Los eternos estudiosos solicitan opiniones e ideas de otros. No parten del supuesto de que lo saben todo o de que la mayoría de la gente tiene muy poco que aportar. Por el contrario, ellos creen que con el enfoque apropiado pueden aprender de cualquier persona prácticamente en cualquier circunstancia.

Los eternos estudiosos también escuchan con atención, mucho más de lo que lo hace un individuo promedio, y lo hacen con la mente abierta. No asumen que el hecho de escuchar generará grandes ideas o información importante con mucha frecuencia. Por el contrario. Pero saben que el hecho de escuchar con atención les proporcionará retroalimentación precisa sobre el efecto de sus acciones. Y sin retroalimentación honesta, el aprendizaje se vuelve prácticamente imposible.

El correr riesgos trae consigo fracasos y éxitos al mismo tiempo.

EVIDENCIA 2

Hábitos mentales que fundamentan el aprendizaje perpetuo

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

- ⇒ *Correr riesgos*: voluntad para obligarse a sí mismo a abandonar su zona de comodidad.
- ⇒ *Hacer reflexiones humildes*: Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios, en especial estos últimos.
- ⇒ *Solicitar opiniones*: Recopilación agresiva de información e ideas de los demás.
- ⇒ *Escuchar con atención*: Propensión para escuchar a los demás
- ⇒ *Apertura ante las ideas nuevas*: Voluntad para ver la vida con la mente abierta

Los mejores estudiosos eternos y líderes que he conocido parecen tener normas muy elevadas, objetivos ambiciosos y un sentido real de contar con una misión en su vida.

LAS CARRERAS PROFESIONALES EN EL SIGLO VEINTIUNO

El ámbito económico más volátil, aunado a la necesidad de contar con más liderazgo y aprendizaje perpetuo, también está generando carreras profesionales muy diferentes de las representativas del siglo veinte.

La mayoría de los oficinistas profesionales exitosos de los últimos cien años encontraban compañías respetables para trabajar durante sus primeros años de vida profesional, y empezaban a progresar en jerarquías funcionales estrechas mientras aprendían el arte de la administración. La mayoría de los obreros exitosos encontraban compañías con buenos sindicatos, aprendían a realizar una cierta función, y luego se quedaban en esa posición durante décadas. En el siglo veintiuno, no serán muchos los que encontrarán una buena vida a través de uno de estos caminos profesionales, en virtud de que ninguno de ellos fomenta el aprendizaje perpetuo, especialmente en pos de aptitudes de liderazgo.

Algunas de las carreras profesionales exitosas del siglo veintiuno serán más dinámicas. Incluso ahora estamos observando menos desplazamiento lineal ascendente en una sola jerarquía. Ya estamos observando menos personas que realizan un trabajo de la misma manera durante periodos prolongados.

ESE SALTO TAN NECESARIO HACIA EL FUTURO

Existen innumerables motivos por los cuales muchas personas continúan aferradas al modelo profesional y de crecimiento del siglo veinte. En ocasiones el problema es la complacencia. Han triunfado, de modo que, ¿para qué cambiar? Otras veces no tienen una visión clara del siglo veintiuno, y por lo tanto no saben en qué sentido tienen que cambiar. Pero muchas veces el miedo constituye el problema esencial. Perciben que los empleos están desapareciendo por doquier. Escuchan historias de horror sobre personas que han sido víctimas de reducciones de personal o que han perdido su empleo a causa de un proceso de reingeniería. Les preocupa el seguro de gastos médicos y el costo de la educación universitaria para sus hijos. De modo que no piensan en

EL LÍDER DEL CAMBIO

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES:
POR QUÉ LAS EMPRESAS FRACASAN

“JHON P. KOTTER”

el crecimiento. No piensan en la renovación personal. No piensan en desarrollar el potencial de liderazgo que pudieran poseer. En lugar de ello, se aferran con actitud defensiva a lo que tienen en la actualidad. En efecto, se aferran al pasado, no al futuro.

Es probable que la estrategia de aferrarse al pasado se vuelva cada vez más inefectiva en el transcurso de las próximas décadas. Lo mejor será que la mayoría de nosotros empecemos a aprender cómo enfrentar el cambio, cómo desarrollar el potencial de liderazgo que pudiéramos poseer, sea éste cual fuere, y cómo ayudar a nuestras organizaciones en el proceso de transformación. Lo mejor será que la mayoría de nosotros demos el salto hacia el futuro, a pesar de los riesgos que esto implique. Y lo mejor será que lo hagamos pronto, o será demasiado tarde.

Como observador de la vida en las organizaciones, puedo decir con cierta autoridad que las personas que están realizando esfuerzo de aferrarse al futuro constituyen un grupo mucho más feliz que quienes se aferran al pasado. Esto no quiere decir que sea fácil aprender a convertirse en parte de la empresa del siglo veintiuno. Pero las personas que tratan de crecer, que se sienten cómodas ante el cambio, que desarrollan aptitudes de liderazgo, son hombres y mujeres impulsados por un sentido de que están haciendo lo correcto para ellos mismos, para su familia y para su organización. Ese sentido de propósito los estimula y los inspira durante los periodos adversos.

Y quienes hoy en día se encuentran a la cabeza de las empresas y alientan a los demás a dar el salto hacia el futuro, quienes los ayudan a vencer los temores naturales, y quienes en consecuencia amplían la capacidad de liderazgo en sus organizaciones, son personas que brindan un servicio profundamente importante para la comunidad humana entera.

Necesitamos más personas como éstas. Y las vamos a conseguir.