

*Liderando el Cambio:  
Por Qué los Esfuerzos de  
Transformación Fracasan (\*)*

*by John P. Kotter*

---

(\*)

*traducido de **HBR**  
MARCH-APRIL 1995  
(Traducción privada)*

# ***LIDERANDO EL CAMBIO: POR QUÉ LOS ESFUERZOS DE TRANSFORMACIÓN FRACASAN***

*por John P. Kotter*

Durante la pasada década, vi a más de 100 compañías tratar de convertirse significativamente en mejores competidores. Esto incluía a compañías grandes (FORD) y pequeñas (Landmark Communications), compañías con sede en Estados Unidos (General Motors) y en otros países (British Airways), corporaciones a punto de quebrar (Eastern Airlines) y otras que tenían buenas ganancias (Bristol-Myers Squibb). Estos esfuerzos caminaron bajo la guía de diferentes estándares: gestión de calidad total, reingeniería, calibración adecuada, reestructuración, cambio cultural y cambio de frente. Pero, casi en cada uno de los casos, la meta básica fue la misma: hacer cambios fundamentales en cómo se conducen los negocios con el fin de ayudar a enfrentar un ambiente comercial nuevo y cada vez más desafiante.

Unos pocos de estos esfuerzos de cambios corporativos fueron bastante exitosos. Otros, fueron un fracaso absoluto. La mayoría se sitúa en algún punto intermedio, con una inclinación predominante hacia la parte baja de la escala. Pueden delinearse algunas lecciones que pueden ser interesantes y probablemente serán relevantes para otras organizaciones en el creciente medio de los negocios competitivos durante la próxima década.

La lección más general que hay que aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambios atraviesa una serie de fases que, en total, usualmente requieren de un lapso considerable de tiempo. El saltarse pasos sólo crea la ilusión de ir más rápido y nunca produce resultados satisfactorios. Una segunda lección general es que errores críticos en cualquiera de las fases tienen un impacto devastador, desacelerando el ímpetu y anulando logros que han costado mucho trabajo conseguir. Tal vez porque existe poca experiencia en la renovación de organizaciones, es que personas aún muy capaces cometen al menos un error.

## **ERROR # 1: NO ESTABLECER DE MODO ADECUADO EL REAL SENTIDO DE URGENCIA**

Los esfuerzos de cambio más exitosos comienzan cuando algunos individuos o algún grupo empieza a analizar la situación competitiva de la compañía, la posición en el mercado, el ámbito tecnológico y el desarrollo financiero. Ellos apuntan a la caída potencial de ingresos como cuando: una patente importante vence, la tendencia quinquenal de los márgenes en un negocio medular es consumida, o la aparición de un mercado del que todos parecían ignorar. Entonces, ellos encuentran vías para comunicar esta información en un modo general y dramático, especialmente en lo que respecta a crisis, crisis potenciales o grandes y convenientes oportunidades. Este primer paso es esencial, porque desde que el programa de transformación comienza, requiere de la cooperación agresiva de muchos individuos. Sin motivación, la gente no estará dispuesta a ayudar y el esfuerzo no tendrá ningún destino.

Comparado con otras etapas del proceso de cambio, la fase 1 puede parecer fácil. No lo es. Bueno, más del 50% de las compañías que he visto, han fracasado en esta primera etapa. ¿Cuáles son las razones de este fracaso? Algunas veces los ejecutivos menosprecian lo difícil que puede ser sacar a la gente de su confort. Algunas veces ellos realzan, a grandes rasgos, lo exitosos que han sido en aumentar la urgencia. Algunas veces carecen de paciencia: "basta de preliminares, vamos al grano". En muchos casos, los ejecutivos se paralizan ante la posibilidad de derrumbarse. Se preocupan de que empleados con antigüedad se pongan a la defensiva, que la moral caiga, que los hechos sucedan descontroladamente, que los resultados de los negocios de corto plazo se vean comprometidos, que el stock se vaya a pique y que sean maldecidos por haber creado esta crisis.

La paralización de una gestión generalmente se produce por tener demasiados gerentes y no suficientes líderes. La misión de la gestión es minimizar el riesgo y mantener el sistema actual operando. Un cambio requiere, por definición, la creación de un nuevo sistema, lo que a su vez siempre demanda liderazgo. Típicamente, la fase 1 del proceso de renovación no va a ningún lugar hasta que los reales líderes, necesarios para ello, son ascendidos o contratados en puestos de nivel superior.

Las transformaciones generalmente comienzan, y comienzan bien, cuando una organización tiene una buena cabeza, un buen líder capaz de ver la necesidad de un cambio mayor. Si el objetivo de renovación es la compañía completa, el nivel gerencial (Chief Executive Officer) es clave. Si se necesita un cambio en una división, el gerente de esa división es la clave. Cuando estos empleados no son líderes nuevos, grandes o paladines de los cambios, la fase 1 puede ser un enorme desafío.

Los malos resultados en los negocios son tanto una bendición como una maldición para esta primera etapa. El lado positivo es que perder plata llama la atención de la gente. Pero, a la vez, da menor maniobrabilidad. Con buenos resultados en los negocios lo contrario es verdadero: convencer a la gente de la necesidad de un cambio es más difícil, pero se tienen más recursos para ayudar a que estos cambios ocurran.

Pero, en los casos más exitosos que me ha tocado ver, tanto si el punto de partida es un buen o mal rendimiento, siempre es un individuo o un grupo el que ha facilitado la discusión de hechos potencialmente desagradables como: nueva competencia, reducción de márgenes, disminución del sector del mercado que les corresponde, acotar los mandos, falta de crecimiento en los ingresos y otros indicios relevantes acerca de la baja en la posición competitiva. Ya que parece existir una tendencia muy humana y universal de saltarse la barrera de las malas noticias, especialmente si la cabeza de la organización no es un paladín de los cambios, los ejecutivos de estas compañías a menudo confían en que afuerinos traerán la información no deseada. Analistas de Wall Street, clientes, y consultores pueden ayudar a este propósito. La finalidad de toda esta actividad, según las palabras de un antiguo ejecutivo de una gran compañía europea es: "hacer que el status quo parezca más peligroso que lanzarse a lo desconocido".

En unos pocos de los más exitosos casos, un grupo creó una crisis. Una vez un gerente deliberadamente creó la mayor pérdida monetaria de la historia de la compañía, creando enormes presiones de Wall Street para el proceso, fue el presidente de una división encargado de la atención preferencial del cliente, quien actuó sabiendo a ciencia cierta que los resultados podrían ser terribles. En la superficie, este tipo de movimientos pueden parecer indudablemente riesgosos. Pero también hay un riesgo en tratar de jugar en terreno demasiado seguro: cuando el grado de urgencia no se ha inflado lo suficiente, el proceso de transformación no puede tener éxito y compromete el futuro a largo plazo de la organización.

¿Cuándo el grado de urgencia es suficientemente alto? Según mi experiencia, la respuesta es: cuando alrededor del 75% de los mandos de la compañía están convencidos honestamente de que los negocios tal como están son completamente inaceptables. Cualquier cosa menor puede producir problemas bastante serios más adelante en el proceso.

## **ERROR # 2: NO CREAR UNA COALICIÓN CONDUCTORA SUFICIENTEMENTE PODEROSA**

La mayoría de los programas de renovación, a menudo comienzan sólo con una o dos personas. En los casos de esfuerzos de transformación exitosos, la coalición de líderes crece en el tiempo. Pero cada vez que un mínimo no es logrado al principio del esfuerzo, luego no sucede nada más que valga la pena.

Comúnmente, se dice que el cambio más grande es imposible a menos que a la cabeza de la organización haya un respaldo activo. De lo que estoy hablando aquí va mucho más allá de eso. En transformaciones exitosas, el encargado o Presidente o gerente de división, más otras 5 ó 15 ó 50 personas, se juntan y desarrollan un compromiso equitativo de excelencia de ejecución por medio de la renovación. De acuerdo a mi experiencia, este grupo nunca incluye a todos los altos ejecutivos de la empresa, ya que algunas personas no quieren adherir a este trato, al menos no en el principio. Pero en la mayoría de los casos exitosos, la coalición es siempre bastante poderosa en términos de títulos, información, experiencia, reputación e interrelaciones.

Tanto en organizaciones pequeñas como grandes, un grupo conductor exitoso debe consistir sólo de tres o cuatro personas durante el primer año de esfuerzos de renovación. Pero en compañías grandes, la coalición necesita crecer en 20 ó 50 personas antes de que se pueda alcanzar mayor progreso a contar de la fase 3 en adelante. Los cargos gerenciales generalmente forman el centro del grupo. Pero algunas veces de encontrarán miembros de la directiva, un representante clave de los clientes o incluso algún líder sindical.

Ya que la coalición guía incluye miembros que no son parte de los niveles gerenciales, tiende a operar fuera de la definición normal de jerarquía. Esto puede ser complicado, pero es claramente necesario. Si la jerarquía existente estuviera funcionando bien, no habría necesidad de una transformación grande. Pero desde que el sistema actual no está funcionando, las reformas generalmente demandan una actividad fuera de los límites normales, de las expectativas y del protocolo.

Un alto sentido de urgencia, junto con rangos de gestión, ayudan enormemente a armar una coalición conductora. Pero generalmente, se requiere mucho más. Es necesario que alguien junte a esta gente, que les ayude a desarrollar y compartir evaluaciones de problemas y oportunidades con que cuenta la compañía, y a crear un nivel mínimo de confianza y comunicación. Alejarse del lugar por dos o tres días, es un vehículo bastante popular para alcanzar esta meta. He visto muchos grupos de 5 hasta 35 ejecutivos asistir a una serie de estos retiros por períodos de meses.

Las compañías que fracasan en la fase 2, generalmente, han menospreciado las dificultades de producir el cambio y, por lo tanto, la importancia de una coalición conductora poderosa. Algunas veces estas compañías no tienen historial de trabajo en equipo en sus niveles altos y por lo tanto menosprecian la importancia de este tipo de coalición. Algunas veces, ellos esperan que el equipo sea encabezado por un ejecutivo del área de Recursos Humanos, Calidad o Planificación Estratégica en vez de un gerente de la línea clave. No importa cuán capaz o dedicado sea el que está a la cabeza del equipo, grupos sin una línea fuerte de liderazgo nunca alcanzan el poder que es necesario.

Esfuerzos que carecen de una coalición guía suficientemente poderosa pueden lograr progresos aparentes durante un tiempo. Pero, tarde o temprano, la oposición se une y detiene los cambios.

### **ERROR # 3: CARENCIA DE VISIÓN**

En cada esfuerzo de transformación exitoso que he visto, la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro que es relativamente fácil de comunicar y exponer a los clientes, proveedores y empleados. Una visión siempre debe ir más allá de los números que se pueden encontrar en los planes de cinco años. Una visión dice algo que ayuda a clarificar la dirección en la cual la organización debe moverse. Algunas veces, el primer borrador proviene de un solo individuo. Es común que éste sea un poquito confuso, al menos al principio. Pero después de que la coalición trabaja unos 3 ó 5 o incluso 12 meses en él, algo mucho mejor surge de su pensamiento analítico y un poco soñador. Eventualmente, también se desarrolla una estrategia para lograr esa visión.

En una compañía europea mediana, el primer paso de la visión contenía dos tercios de las ideas básicas que estaban en el producto final. El alcance global del concepto estaba en la versión inicial desde el comienzo. También lo fue la idea de ser predominantes en los negocios. Pero una idea central de la versión final - salirse de las actividades de bajo valor agregado - apareció sólo luego de varios meses de discusiones.

Sin una visión sensible, los esfuerzos de transformación se pueden disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la compañía en una dirección equivocada o a ninguna parte. Sin una visión sana, el proyecto de reingeniería en un departamento contable, la valoración de un departamento de personal con un nuevo giro en 360 grados, un programa de calidad de la planta, un proyecto de cambio cultural en la fuerza de venta, no van a tener eco ni sentido.

En transformaciones fracasadas, generalmente se encuentran muchísimos planes, directrices y programas, pero no una visión. En un caso, una compañía hizo entrega de informes de 4 pulgadas de grosor describiendo sus esfuerzos de cambio. De un modo bastante torpe, el documento entregaba procedimientos, metas, métodos y plazos. Pero en ninguna parte se encontraba establecida clara y precisamente el propósito general de todo esto. No es de extrañarse entonces que, la mayoría de los empleados con los que hablé después estaban confundidos o alienados. El gran y gordo informe no los había unido ni inspirado cambios en ellos. De hecho, probablemente, había causado el efecto contrario.

En unos pocos casos de los menos exitosos que me haya tocado ver, la gestión tenía el sentido de dirección, pero de un modo muy complicado o confuso como para ser útil. Recientemente, le pedí a un ejecutivo de una compañía mediana que me describiera su visión y recibí de vuelta una sencilla y comprensible lectura de 30 minutos. Enterrados en esta respuesta estaban los elementos básicos de una visión sana. Pero estaban enterrados muy profundo.

Una regla general útil: si no puedes comunicar la visión a otra persona claramente en 5 minutos o menos y obtener de él una reacción tanto de entendimiento como de interés, quiere decir que aún no estás listo para esta fase del proceso de transformación.

## **ERROR # 4: COMUNICACIÓN DEFICIENTE EN UN FACTOR DE DIEZ DE LA VISIÓN**

Me ha tocado ver tres tipos de moldes con respecto a la comunicación, todos bastante comunes. En el primero, un grupo lleva a cabo una visión de transformación bastante buena, y entonces procede a comunicarlo por medio de una simple reunión o haciendo llegar un sencillo informativo. Habiendo así usado alrededor del 0,0001% anual de la comunicación interna de la compañía; este grupo se asusta de que sólo unos pocos parezcan entender la nueva visión. En el segundo molde, la cabeza de la organización gasta una considerable cantidad de tiempo haciendo discursos a grupos de empleados, pero incluso así, mucha gente no capta (esto no es sorprendente, ya que la visión captura sólo el 0,0005% del total de comunicación anual). En el tercer molde, muchos más esfuerzos se gastan en cartas informativas y discursos, pero algunos altos ejecutivos se siguen comportando en forma antagónica a la visión. El resultado neto es que el cinismo entre las tropas crece, mientras que la credibilidad de las comunicaciones disminuye.

La transformación es imposible a menos que cientos o miles de personas estén deseando ayudar, hasta el punto de estar dispuestos a hacer sacrificios de corto

plazo. Los empleados no harán sacrificios, incluso si están insatisfechos con el status quo, a menos que ellos crean en la posibilidad de un cambio útil. Sin comunicación creíble (sólo con un montón de ella), los corazones y las mentes de las tropas nunca serán conquistadas.

Esta cuarta fase es, particularmente, desafiante si los sacrificios de corto plazo incluyen pérdida de puestos de trabajo. Ganarse el apoyo y entendimiento es duro cuando reducciones de personal son parte de la visión. Por esta razón, las transformaciones exitosas generalmente incluyen nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar de una manera justa a cualquiera que sea despedido.

Los ejecutivos que tienen buena comunicación, incorporan los mensajes en sus actividades rutinarias. Así, en una discusión de rutina sobre un problema de negocios, ellos hablan de cómo las soluciones propuestas se adaptan (o no) a la visión general. En la evaluación del desarrollo regular, ellos hablan de cómo el comportamiento de los empleados ayuda o pone trabas a la visión. En una revisión del desarrollo trimestral de una división, ellos hablan no sólo de los números sino que también acerca de cómo los ejecutivos de la división están contribuyendo a la transformación. En una negociación de rutina con los empleados de la planta de la compañía, ellos condicionarán sus respuestas a las metas de renovación.

En los esfuerzos de transformación más exitosos, los ejecutivos usan todos los canales de comunicación existentes para transmitir la visión. Ellos cambian las aburridas y no leídas cartas informativas de la compañía en vívidos artículos acerca de la visión. Utilizan las rituales y tediosas reuniones trimestrales de gerencia y las transforman en excitantes discusiones acerca de la transformación. Se deshacen de muchos de los programas de entrenamiento clásicos de la compañía y los reemplazan con cursos centrados en los problemas del negocio y la nueva visión. El principio conductor es simple: use cada canal posible, especialmente esos que han estado mal aprovechados en información no esencial.

Incluso, más importante tal vez sea el hecho de que la mayoría de los ejecutivos que he conocido en casos exitosos de cambios grandes aprenden a "obrar en consecuencia con su discurso". Ellos conscientemente tratan de convertirse en un símbolo vivo de la nueva cultura corporativa. Esto a menudo no es fácil. Un gerente de planta de 60 años de edad que durante 40 años ha utilizado muy poco tiempo pensando en los clientes, no se comportará repentinamente de acuerdo a la filosofía "orientada al cliente". Pero me ha tocado ver un cambio de esta magnitud en una persona, y éste es un gran cambio. En ese caso puntual, un alto nivel de urgencia ayudó. También ayudó el hecho de que el hombre en cuestión era parte de la coalición conductora y del equipo creador de la visión. Lo mismo hizo toda la comunicación, que lo mantuvo recordando el comportamiento deseado, y toda la

retroalimentación de sus pares y subordinados, que lo ayudó a ver cuándo estaba o no actuando de acuerdo con ese comportamiento.

La comunicación viene tanto en las palabras como en los hechos, y los últimos son generalmente la forma más poderosa. Nada dificulta más los cambios si es que el comportamiento de los individuos importantes es inconsistente con sus palabras.

## **ERROR # 5: NO DESHACERSE DE LOS OBSTÁCULOS PARA LA NUEVA VISIÓN**

Las transformaciones exitosas comienzan por involucrar un gran número de gente a medida que el proceso va progresando. Los empleados son animados a intentar nuevos acercamientos, a desarrollar nuevas ideas, y a proporcionar líderes. La única restricción es que las acciones se adapten a los parámetros que el directorio tiene de la visión general. A medida que haya más gente involucrada, mejor será el resultado.

En algún grado, la coalición conductora autorizará a otros para tomar acciones simples pero exitosas comunicando la nueva dirección. Pero la comunicación nunca es suficiente por si misma. La renovación también requiere la remoción de obstáculos. Muy a menudo, un empleado entiende la nueva visión y quiere ayudar en su ocurrencia. Pero aparece un elefante bloqueando el paso. En algunos casos, el elefante está sólo en la cabeza de la persona, y el desafío es convencer al individuo que no existen tales obstáculos externos. Pero en la mayoría de los casos, los obstáculos son muy reales.

Algunas veces el obstáculo es la organización estructural: los trabajos muy limitados pueden dificultar seriamente los esfuerzos de incrementar la productividad, o incluso hacer muy difícil pensar en los clientes. Algunas veces, la compensación o los sistemas de valoración del desarrollo llevan a las personas a optar entre la nueva visión y sus propios intereses. Tal vez, lo peor de todo, sean los jefes que rehusan cambiar y que hacen demandas que son inconsistentes con el esfuerzo general.

Una compañía comenzó su proceso de transformación con mucha publicidad, y a la fecha había realizado un buen progreso hasta la fase 4. Entonces, el esfuerzo de cambio se detuvo porque el encargado de la división más grande de la compañía fue autorizado para interferir en la mayoría de las nuevas iniciativas. El dio apoyo fingido al proceso pero no cambió en su comportamiento ni enfrentó a sus empleados al cambio. No resguardó las ideas no convencionales solicitadas para que aconteciera esta nueva visión. Autorizó recursos humanos para que permanecieran intactos, incluso cuando estos eran claramente incompatibles con los nuevos ideales. Pienso que las motivaciones del encargado eran complejas. En alguna medida, no creyó que

la compañía necesitaba grandes cambios. También, se sintió personalmente amenazado por el cambio total. En algún grado, estaba asustado de no poder producir ni el cambio ni la ganancia operacional esperadas. Pero, no obstante el hecho de que impulsaron el esfuerzo de renovación, el resto de los otros encargados no hizo virtualmente nada para detener los obstáculos. Nuevamente, las razones eran complejas. La compañía no tenía historia en la confrontación de problemas de este tipo. Algunas personas le tenían miedo al encargado. El gerente estaba preocupado por la posibilidad de perder un ejecutivo talentoso. El resultado fue desastroso. Los gerentes de nivel más bajo, concluyeron que el gerente general les había mentido en relación a su compromiso de cambio, el cinismo creció, y el esfuerzo total colapsó.

En la primera mitad del proceso de transformación, ninguna compañía es poseedora del momento, del poder ni del tiempo necesarios para sortear los obstáculos. Pero los grandes problemas deben ser enfrentados y removidos. Si el obstáculo es una persona, es importante que él o ella sea tratada con justicia y de un modo consistente con la nueva visión. Siempre se requiere de una acción, tanto para dar poder a otros, como para mantener la credibilidad del esfuerzo de cambio como un todo.

## **ERROR # 6: NO SISTEMATIZAR EL PLAN PARA CREAR ÉXITOS DE CORTO PLAZO**

La transformación real toma tiempo, y los esfuerzos de renovación hacen que se arriesgue la posibilidad de perder el momento propicio si no hay metas para desarrollar y lograr en el corto plazo. La mayoría de las personas se mantendrá como parte de la corriente, a menos que vean la esperada evidencia de resultados de cumplimiento en el transcurso de 12 a 24 meses de marcha. Sin éxitos de corto plazo, mucha gente se dará por vencida o se unirá activamente a los grupos de gente que se resisten al cambio.

Luego de uno a dos años de esfuerzos de transformación exitosos, encontrará ciertos indicios de que la calidad comienza a subir, o de la caída o detención del ingreso neto. Se puede topa con la introducción exitosa de un producto nuevo o alza en su parte del mercado. Encontrará una mejoría de la productividad, o rangos de satisfacción del cliente. Pero cualesquiera que sea el caso, el éxito no es ambiguo. El resultado no es sólo un juicio que puede ser desacreditado por los opositores al cambio.

La creación de éxitos de corto plazo es diferente a la esperanza de éxitos de corto plazo. La última es pasiva, la primera activa. En una transformación exitosa, los gerentes buscan, activamente, modos de obtener mejorías claras en el desarrollo

estableciendo metas en el sistema de planificación anual, alcanzando los objetivos y protegiendo a las personas involucradas con reconocimiento, ascensos e incluso dinero. Por ejemplo, la coalición conductora en una empresa manufacturera en los Estados Unidos llevó a cabo alrededor de 20 meses después de haber iniciado sus esfuerzos de renovación, la introducción al mercado de un nuevo producto considerablemente exitoso. El producto fue considerado durante seis meses como parte importante del esfuerzo ya que cumplía con múltiples requisitos: podía ser diseñado y lanzado en un período de tiempo relativamente corto; podía ser manejado por un equipo reducido de personas que estaban convencidas con esta nueva visión; tenía gran potencial; y el equipo encargado de desarrollar este nuevo producto podía operar fuera de la estructura establecida del departamento sin crear problemas prácticos. Se dejó muy poco al azar, y el éxito aumentó la credibilidad del proceso de renovación.

Los gerentes, generalmente, se quejan que se han visto forzados a producir éxitos de corto plazo, pero he descubierto que la presión puede ser elemento muy útil en el esfuerzo de cambio.

Cuando se hace claro para las personas que los cambios grandes tomarán un largo tiempo, los niveles de urgencia pueden caer. Los compromisos para producir éxitos de corto plazo ayudan a mantener el nivel de urgencia en alto, y fuerzan a un pensamiento analítico detallado que pueda clarificar o revisar las estructuras de la visión.

## **ERROR # 7: DECLARAR VICTORIA MUY TEMPRANO**

Después de uno pocos años de trabajo duro, los gerentes se verán tentados a declarar victoria ante la primera mejoría clara en el desarrollo. Si bien celebrar un éxito es bueno, declarar la guerra ganada puede ser catastrófico. Hasta que los cambios estén profundamente enraizados en la cultura de la compañía, un proceso puede demorar de 5 a 10 años, y cualquier nuevo acercamiento es frágil y sujeto de regresión.

Hace muy poco me tocó ver en operación una docena de esfuerzos de cambio basados en la reingeniería. En todos ellos, exceptuando en dos, después de dos o tres años hubo una declaración de victoria y los consultores que implicaban un alto costo para la empresa fueron pagados y agradecidos en cuanto el primer gran proyecto fue completado. Al transcurrir dos años más, los útiles cambios que habían sido introducidos desaparecieron lentamente. En dos de los diez casos en que esto ocurrió, es difícil hoy encontrar algún rastro del trabajo de reingeniería que se realizó.

En los últimos 20 años, he visto suceder el mismo tipo de situación en enormes proyectos de calidad, esfuerzos de desarrollo organizacional y muchos más. Típicamente, los problemas comienzan temprano en el proceso ya que: el nivel de urgencia no es lo suficientemente intenso, la coalición conductora no tiene suficiente poder y la visión no es lo suficientemente clara. Pero, es la celebración de victoria prematura la que mata el momento adecuado para los cambios. Es entonces cuando las poderosas fuerzas asociadas a la tradición arremeterán.

Irónicamente, es muy usual una combinación de iniciadores de cambios y detractores que crean celebraciones de victorias prematuras. Con el entusiasmo creado por un signo claro de progreso, los iniciadores se desinflan. Entonces son enrolados por los detractores, quienes están listos para aprovechar cualquier oportunidad para detener los cambios. Después que ha terminado la celebración, los detractores insistirán en que la victoria es un signo de que la guerra ha sido ganada y que las tropas deben volver a sus hogares. Las tropas más flojas se autopermitirán ser convencidas que han ganado. Una vez en casa, la infantería estará renuente para volver a enrolarse. Luego entonces, los cambios se detendrán y volverán a aparecer los sepulcros tradicionales.

En vez de declarar victoria, los líderes de esfuerzos exitosos han usado su credibilidad, solventada por los éxitos de corto plazo, para derribar problemas incluso mayores. Ellos persiguen sistemas y estructuras que van más allá de la visión de transformación y que no han sido enfrentados con anterioridad. Ponen gran atención en quiénes son ascendidos, quién es contratado y cómo se está desarrollando la gente. Incluyen nuevos proyectos de reingeniería que son incluso mayores en envergadura que los iniciales. Entienden que el esfuerzo de renovación toma no sólo meses sino también años. De hecho, en una de las transformaciones más exitosas que haya visto, cuantificamos el monto de los cambios que ocurrían cada año durante un período de siete años. En una escala de uno (bajo) a diez (alto), el primer año recibió un 2, el segundo un 4, el tercero un 3, el cuarto un 7, el quinto un 8, el sexto un 4 y el séptimo un 2. El pick estuvo en el año cinco, es decir, 36 meses después del primer grupo de éxitos visibles.

## **ERROR # 8: NO CONSOLIDAR LOS CAMBIOS EN LA CULTURA DE LA CORPORACIÓN**

En el análisis final, el cambio se afirma cuando se convierte en "el modo como hacemos las cosas aquí", cuando entra al torrente sanguíneo de cuerpo de la corporación. Hasta que nuevos comportamientos no se enraízan como normas sociales y valores justos, son sujetos de fácil caída en cuando la presión por los cambios es sacada.

Dos factores son particularmente importantes en la institucionalización de los cambios en la cultura de una corporación. El primero es el intento consciente de mostrar a la personas cómo los nuevos acercamientos, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desarrollo. Cuando la gente es dejada sola para hacer las conexiones, algunas veces crean relaciones muy inadecuadas. Por ejemplo, ya que los resultados mejoraron cuando Harry "el simpático" era jefe, las tropas relacionarán mayormente esta idiosincrasia con esos resultados en vez de ver cómo sus propias mejoras en la atención al cliente y productividad fueron el instrumento para ellos. Ayudar a la gente a ver las conexiones correctas requiere comunicación. Por ejemplo, una compañía que no era rentable pagó por ello con creces, ya que mientras se usó tiempo en cada reunión gerencial, para discutir cómo estaba aumentando el desarrollo, en el periódico de la compañía se escribía artículo tras artículo cómo los cambios estaban mermando las ganancias.

El segundo factor es tomarse el tiempo suficiente para asegurarse de que la nueva generación de altos cargos realmente personifique estos ideales. Si los requerimientos para un adelanto no cambian, la renovación raramente durará. Una mala "toma de decisión" en lo alto de una organización puede destrozar una década de trabajo duro. La toma de decisión pobre puede ocurrir si los directores no son parte integral del esfuerzo de renovación. He visto en al menos tres instancias, que el paladín de los cambios era el ejecutivo a punto de jubilar, incluso cuando su sucesor no era un detractor tampoco era un paladín de los cambios. Debido a que los directores no entendieron las transformaciones en ninguno de sus detalles, no fueron capaces de ver que sus decisiones no estaban bien ajustadas. En uno de los casos el ejecutivo a punto de jubilar trató, sin éxito, de hablar con el directorio para poner en ese puesto a un candidato de rango más bajo pero que personificaba de mejor modo la transformación. En otros dos casos el ejecutivo no se resistió a las decisiones de la directiva, quienes creyeron que la transformación no se podría deshacer con la llegada de un sucesor. Ellos estaban equivocados. Al pasar dos años, los signos de renovación empezaron a desaparecer en ambas compañías.

Todavía hay más errores que la gente comúnmente realiza, pero estos ocho son los más grandes. Me he dado cuenta que en un artículo corto como este todo está escrito de modo que suene un poco simplificado. En realidad, incluso los esfuerzos de cambio exitosos han sido complicados y llenos de sorpresas. Pero como se necesita una visión relativamente simple para guiar a la gente a través de grandes cambios, se debe reducir el rango de error en la visión del proceso de cambio. Unos pocos errores pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## OCHO PASOS PARA TRANSFORMAR SU EMPRESA

### 1. ESTABLECER EL SENTIDO DE URGENCIA

Examinar el mercado y las realizaciones competitivas.  
Identificar y discutir las crisis, crisis potenciales o grandes oportunidades.

### 2. FORMAR UNA COALICIÓN CONDUCTORA PODEROSA

Ensamblar un grupo con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio.

Enfrentar al grupo a trabajar juntos y como equipo.

### 3. CREAR UNA VISIÓN

Crear una visión que ayude directamente los esfuerzos de cambio.  
Desarrollar estrategias para alcanzar esta visión.

### 4. COMUNICAR LA VISIÓN

Usar todo vehículo posible para comunicar esta nueva visión y las estrategias.  
Enseñar nuevos comportamientos con el ejemplo de la coalición conductora.

### 5. AUTORIZAR A OTROS PARA ACTUAR EN LA VISIÓN

Deshacerse de los obstáculos para el cambio.  
Cambiar sistemas o estructuras que dificulten seriamente la visión.  
Encarar los riesgos tomando ideas no tradicionales, actividades y acciones.

### 6. PLANEAR LA CREACIÓN DE ÉXITOS DE CORTO PLAZO

Planear mejoras de desarrollo visibles.  
Crear dichas mejoras.  
Reconocer y proteger a los empleados involucrados en las mejorías.

### 7. CONSOLIDAR LAS MEJORÍAS Y PRODUCIR MÁS CAMBIOS TODAVÍA

Usar el aumento de la credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no se ajustan a la visión.  
Contratar, ascender y formar empleados que puedan implementar esta visión.  
Revigorar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

### 8. INSTITUCIONALIZAR NUEVOS ACERCAMIENTOS

Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos corporativos.

Desarrollar los alcances para asegurar el desarrollo de liderazgo y su sucesión.